

X960897525



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO/MBA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CERÂMICA PORTUGUESA

RUI NUNO ALMEIDA DIAS FERNANDES

Orientação: Prof. Dr. José Augusto de Jesus Felício

Júri:

Presidente: Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos,
professora auxiliar do Instituto Superior de Economia
e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Vogais: Doutora Lizete da Encarnação Alves Medeira,
professora associada da Universidade do Algarve;

Mestre José Augusto de Jesus Felício, professor
auxiliar convidado do Instituto Superior de Economia
e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Novembro / 1999



Glossário de termos e abreviaturas

APC - Associação Portuguesa de Cerâmica

APICER - Associação Portuguesa da Indústria da Cerâmica

BBI - Banco Borges e Irmão

CAE - Classificação Portuguesa de Actividades Económicas

CEE - Comunidade Económica Europeia

CEGE - Centro de Estudos de Gestão

DGCI - Direcção Geral dos Impostos

DGI - Direcção Geral da Indústria

EFTA - Associação Europeia de Comércio Livre

EUA - Estados Unidos da América

EUROSAT - Estatísticas Oficiais da Comunidade Europeia

I&D - Investigação e Desenvolvimento

ICEP - Instituto de Comércio Externo Português

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão

L. UT. DEC. - Louça Utilitária e Decorativa

mEsc - Milhares de Escudos

O.P.U. EUROPEIA - Outros Países da União Europeia

NACE - Nomenclatura das Actividades Económicas da Comunidade Europeia

PAIEP - Programas de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PAV. E REV. - Pavimentos e Revestimentos

PEDIP - Programa Estratégico para a Dinamização da Indústria Portuguesa

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

REFRACT. - Produtos refractários

UE - União Europeia

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VBP - Valor Bruto de Produção



Resumo e palavras chave

Resumo

Este documento analisa o processo de internacionalização das empresas da indústria cerâmica portuguesa baseando-se, para isso, em trabalho empírico suportado numa amostra de empresas do sector.

As orientações geográficas, as formas de entrada em mercados externos, as motivações e condicionantes do processo de internacionalização, entre outras, constituem as principais questões abordadas.

O trabalho é composto por duas partes: uma de enquadramento teórico que incide na análise de diversos de estudos nacionais e internacionais sobre o processo de internacionalização; outra de abordagem empírica dedicada à análise e apresentação dos resultados.

Os resultados do estudo evidenciaram um processo de internacionalização gradual e cauteloso, tanto na escolha dos mercados como nas formas de abordagem. Face às limitações do mercado doméstico a internacionalização é uma necessidade. A concorrência interna e externa constitui um forte obstáculo à expansão das actividades além fronteiras.

Palavras chave: Indústria cerâmica; processo de internacionalização; formas de entrada; Motivações; condicionantes.

Abstract

This project analyze the international process of ceramic's industry companies based on empirical study supported by sector companies sample.

The geographical orientation, the market entry, the motivations and the barriers to international activity are the principal mean issues.

This study consisting of two parts: one of theoretical approaches concerning to internationalization, where we analyze some studies about internationalization process; other of empirical approaches referring to interpretation and analyze of responses.

The responses show that international process is slow and gradual, with respect to geographical market and market entry; that internationalization is necessary due to national market limited; that existence of strong competitors in domestic and international market constitute the principal barrier to go abroad.

Key words: Ceramic industry; internationalization process; market entry; motivation; barriers.

Índice

Lista de quadros e figuras.....	7
Introdução	11
I Parte. Enquadramento teórico	13
1. Processo de internacionalização	13
1.1. Conceito de internacionalização	13
1.2. A internacionalização como um processo gradual.....	14
1.3. O início do processo e atitudes face à internacionalização.....	23
1.4. Motivações para a internacionalização	25
1.5. Condicionantes do processo de internacionalização	28
2. Formas de entrada em mercados externos	32
2.1. Exportação.....	32
2.2. Licenças.....	36
2.3. Outros acordos contratuais	38
2.4. Filiais comerciais.....	39
2.5. <i>Joint ventures</i>	40
2.6. Produção local	42
2.7. Comparação e decisão das formas tradicionais de entrada	43
2.8. Outras formas de entrada: alianças e as redes estratégicas	45
2.9. Principais formas de entrada das empresas portuguesas	53
3. A indústria cerâmica	55
3.1. Enquadramento do sector.....	55
3.2. A indústria cerâmica portuguesa.....	57
3.3. A indústria comunitária e mundial de cerâmica.....	71

II Parte. Abordagem empírica	80
4. Metodologia de pesquisa	80
4.1. Determinação do universo da amostra	80
4.2. Recolha de informação	81
4.3. Questionário.....	84
4.4. Níveis de resposta	86
5. Apresentação e análise dos resultados	87
5.1. Caracterização das empresas respondentes.....	87
5.2. Experiência internacional	91
5.3. Motivações e condicionantes da internacionalização.....	101
5.4. Concorrência e comércio externo	110
5.5. A organização estrutural e a gestão comercial da empresa	113
5.6. Perspectivas de actuação	124
Conclusões e sugestões	133
Bibliografia	141
Anexo. Questionário	147

Lista de quadros e figuras

Quadros

Quadro 2.1.	Vantagens e desvantagens da exportação indirecta.....	34
Quadro 2.2.	Vantagens e desvantagens da exportação directa	34
Quadro 2.3.	Vantagens e desvantagens da exportação própria	35
Quadro 2.4.	Factores de sucesso na exportação	36
Quadro 2.5.	Vantagens e inconvenientes do licenciamento	38
Quadro 2.6.	Vantagens e desvantagens das <i>joint ventures</i>	42
Quadro 2.7.	Vantagens e desvantagens da produção local	43
Quadro 2.8.	Alianças estratégicas na indústria automóvel	47
Quadro 2.9.	Benefícios e riscos das alianças estratégicas	49
Quadro 3.1.	Consumo, produção e emprego por produtos cerâmicos 1994 ..	57
Quadro 3.2.	Peso do sector na indústria transformadora em percentagem...	57
Quadro 3.3.	Número de empresas por distritos	60
Quadro 3.4.	Número de trabalhadores por empresas.....	61
Quadro 3.5.	Número de empresas por distritos e volume de negócios	62
Quadro 3.6.	Internacionalização das empresas portuguesas	71
Quadro 3.7.	Principais indicadores de produtos cerâmicos	72
Quadro 3.8.	Análise dos mercados de louça doméstica e utilitária.....	79
Quadro 4.1.	Número de empresas seleccionadas	82
Quadro 4.2.	Número de empresas respondentes	86
Quadro 5.1.	Número de empresas por escalões de emprego	88
Quadro 5.2.	Número de empresas por volume de negócios.....	89
Quadro 5.3.	Ano de constituição da empresa	90
Quadro 5.4.	Peso das actividades externas no volume de negócios.....	92
Quadro 5.5.	Peso relativo das formas de entrada no exterior.....	94

Quadro 5.6.	Relação entre a dimensão da empresa e as filiais no exterior...	97
Quadro 5.7.	Peso de cada mercado no volume de negócios	98
Quadro 5.8.	Principais motivações para a internacionalização.....	102
Quadro 5.9.	Principais condicionantes da internacionalização	107
Quadro 5.10.	Incentivos governamentais por volume de negócios.....	112
Quadro 5.11.	Organização das actividades externas e dimensão da empresa.....	115
Quadro 5.12.	Formas de entrada e estrutura organizacional.....	114
Quadro 5.13.	Relação entre departamento comercial e volume de negócios	116
Quadro 5.14.	Número de empregados adstritos ao departamento comercial por volume de negócios	117
Quadro 5.15.	Venda de produtos no mercado externo com marca própria ...	119
Quadro 5.16.	Importância das formas de promoção.....	121
Quadro 5.17.	Importância das formas de promoção por grau de envolvimento externo.....	122
Quadro 5.18.	Percentagem de volume de negócio aplicados em promoção.	124
Quadro 5.19.	Principais mercados futuros de actuação	127
Quadro 5.20.	Evolução das formas de entrada em mercados externos	130

Figuras

Figura 1.1.	O processo de internacionalização da empresa	18
Figura 2.1.	Exemplo de uma <i>joint venture</i> internacional	41
Figura 2.2.	Formas de entrada em mercados externos	44
Figura 3.1.	Segmentação da indústria cerâmica.....	56
Figura 3.2.	Número de empresas por subsectores de actividade.....	58
Figura 3.3.	Número de empregados por subsectores de actividade.....	59
Figura 3.4.	Valor bruto de produção	65
Figura 3.5.	Comércio externo.....	66
Figura 3.6.	Principais mercados de exportação.....	67

Agradecimentos

Aos meus pais pelo estímulo, apoio e carinho concedidos;

Ao Prof. Dr. J. Augusto Felício, pela colaboração, disponibilidade e superior orientação;

À Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica na pessoa do Dr. José Luís Sequeira (Director executivo), pela prontidão com que me apoiou e pela influência exercida junto das empresas do sector no sentido de uma rápida resposta ao questionário;

A todas as empresas do sector que se dignaram responder ao questionário;

Ao Centro de Estudos de Gestão do ISEG (CEGE) e à Dr.^a Regina Afonso pelas facilidades concedidas e colaboração prestada;

À Dr.^a Ana Fortes de Carvalho pela preciosa ajuda na revisão final do texto;

À Claudia pela valiosa colaboração e apoio;

À minha família, colegas e amigos pelo estímulo, paciência e encorajamento dispensados;

A todos os meus reconhecidos agradecimentos.

Introdução

O presente documento tem por principal objectivo analisar o processo de internacionalização das empresas da indústria cerâmica portuguesa pertencentes à CAE 26.2 e 26.3¹, no que respeita às principais orientações geográficas, formas de entrada, motivações, condicionantes e perspectivas de actuação em mercados externos.

O nosso contributo para o esclarecimento destas questões está estruturado em dois grandes blocos claramente distintos: o primeiro de enquadramento teórico, constituído pelos três primeiros capítulos; o segundo de abordagem empírica, composto pelos capítulos quarto e quinto.

No primeiro capítulo abordamos o processo de internacionalização empresarial. Definimos internacionalização, fazemos referência ao seu gradualismo, tanto na escolha dos mercados como nas formas de abordagem, ao seu início casual ou fortuito, às atitudes empresariais perante o processo e à existência de determinados factores que motivam ou condicionam a expansão internacional.

No segundo capítulo estudamos as várias formas possíveis de entrada em mercados externos, as vantagens e desvantagens de cada uma delas. Começamos por analisar as formas tradicionais e mais usuais de abordagem dos mercados (exportação, acordos contratuais, filiais). Depois debruçamo-nos sobre outras formas de actuação que têm surgido nos últimos anos em virtude do aumento da competitividade (alianças e redes estratégicas). Por fim, apresentamos as formas de entrada das empresas portuguesas em mercados internacionais.

¹ Estas incluem as empresas pertencentes à cerâmica técnica, dos produtos refractários, das louças utilitárias e decorativas, dos pavimentos e revestimentos e das louças sanitárias.



No terceiro capítulo apresentamos para um melhor entendimento e familiarização com o sector cerâmico objecto de estudo², uma visão, ainda que genérica, das suas principais características e tendências, tanto a nível nacional como internacional.

No quarto capítulo evidenciamos a metodologia de pesquisa seguida para a realização do estudo empírico. Apresentamos os critérios de selecção, o processo de recolha de informação que se baseou essencialmente em inquéritos postais, estrutura do questionário e o nível de resposta obtidas.

No quinto capítulo apresentamos e analisamos os resultados do inquérito. Iniciamos com a caracterização das empresas respondentes, fornecendo depois os elementos básicos sobre o nível de experiência internacional, motivações e condicionantes, concorrência e comércio externo, a organização e gestão comercial e perspectivas de actuação.

No final, como súmula de todo o trabalho desenvolvido, apresentamos numa rubrica autónoma dado o seu relevo e importância, as principais conclusões e sugestões

² Ao longo do trabalho utilizamos a expressão “sector objecto de estudo” para nos referirmos às empresas inseridas na CAE 26.2 e 26.3 -

I Parte. Enquadramento teórico

1. Processo de internacionalização

1.1. Conceito de internacionalização

O conceito de internacionalização pode ser visto sob dois prismas: a) o macro-económico e b) o micro-económico. Enquanto os aspectos macro referem-se à perspectiva das relações económicas nacionais (países), os micro dizem respeito às actividades internacionais da empresa.

Numa perspectiva macro-económica, a internacionalização corresponde ao “conjunto de fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados, serviços, dinheiro, ideias, e pessoas efectuadas entre dois ou mais “Estados-Nação” (Grupo de Lisboa, 1994, p. 40-41). É neste contexto que se deve entender a internacionalização da economia portuguesa, a qual pode ser encarada tanto no sentido da projecção para o exterior (*outward*) como no sentido inverso (*inward*).

Como o trabalho incide sobre a internacionalização de empresas, o termo internacionalização tem de ser definido não em termos macro-económicos, mas sim em termos micro-económicos. Neste sentido, a internacionalização é entendida como “um processo de crescente envolvimento da empresa nas operações internacionais” Loustarinen (1989).

Da definição depreende-se a internacionalização como um processo:

a) onde podem coexistir movimentos de entrada (ex. aquisição de tecnologia ou estabelecimento de *joint ventures* com parceiros estrangeiros) e de saída (ex. aprovisionamento de matérias primas ou produtos acabados em melhores condições);

b) que tem características de gradualismo (evolução passo a passo), em que a empresa à medida que aumenta o conhecimento dos mercados externos e ganha experiência internacional se envolve cada vez mais.

1.2. A internacionalização como um processo gradual

1.2.1. Gradualismo na selecção dos mercados

1.2.1.1. O conceito de distância psicológica

A selecção do mercado alvo e a escolha das formas de entrada³ constituem um dos principais problemas para os gestores de empresas que pretendem expandir externamente as actividades empresariais.

Para além do potencial do mercado e da distância geográfica, a escolha do país de destino é fortemente influenciada por um conjunto de factores culturais⁴ (língua, educação, religião, etc.), políticos (sistemas sociais e políticos) e económicos (concorrência, desenvolvimento económico e industrial, etc.), que criam uma “distância” entre o país de origem e os mercados externos. A esta distância a literatura anglo-saxónica designa por *psychic distance* ou distância psicológica.

Johanson e Vahlne (1977) definiram distância psicológica como “factores causadores de distúrbios no fluxo de informação entre a empresa e os actuais ou potenciais fornecedores e/ou clientes (mercado)”.

³ Cfr. capítulo 2, sobre as diversas formas de entrada em mercados externos.

⁴ Hofstede (1980), considera 5 dimensões que distinguem um ambiente cultural (Para um desenvolvimento mais detalhado Cfr. Modelo Cultural de Hofstede, in : G. A. Hofstede, (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related values*, SAGE Publications, Beverly Hills CA):

- a) masculinidade; b) distância ao poder; c) individualismo; d) espírito confuciano; e) aversão à incerteza. Com base nesses indicadores (Hofstede e Usiner, 1996) construíram um “ranking” por países onde se constata que Portugal está muito próximo dos países nórdicos em termos de masculinidade, dos países do sul da Europa e do Japão quanto à elevada aversão à incerteza e bastante afastados dos Estados Unidos da América quanto ao individualismo e aversão à incerteza.

Outras definições⁵ têm sido sugeridas, mas de um modo geral seguem a descrita anteriormente (Nordstrom e Vahlne, 1990; O'Grady e Lane, 1996). Das várias definições de distância psicológica depreende-se a internacionalização como um processo de aprendizagem dinâmico e contínuo, onde os gestores devem procurar não só acumular informação, mas também adaptar e interpretar as necessidades dos mercados, o que exige um maior nível de conhecimentos. A incapacidade para aprender e perceber o mercado pode afectar de modo significativo toda a performance da empresa e condicionar a entrada e actuação num determinado mercado.

1.2.1.2. O processo de internacionalização e a distância psicológica

Diversos estudos referem que as empresas tendem a iniciar a sua expansão internacional em países mais próximos psicologicamente e só depois estendem a sua actuação a países psicologicamente mais afastados (Johanson e Vahlne, 1977; Luostarinen, 1979, e Calof e Beamish, 1995). A razão pela qual as empresas seleccionam primeiro estes mercados deve-se, ao facto de agir em países psicologicamente mais próximos, para além de facilitar a gestão (são mercados mais similares), de minimizar os custos de adaptação e de reduzir o grau de risco e incerteza face a um novo mercado, permitir ainda aumentar a experiência internacional.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), num estudo sobre as empresas suecas demonstraram que as mesmas começaram as suas operações internacionais

⁵ Nordstrom e Vahlne (1990, p. 2) definiram distância psicológica como “ factores que causam distúrbios na aprendizagem e entendimento do ambiente externo”. Em suas opiniões a distância psicológica inclui aspectos culturais (tais como, algumas dimensões definidas por Hofstede, 1980 - distância ao poder; aversão à incerteza; masculinidade/feminilidade; individualismo/colectivismo e espírito confuciano), estruturais (tais como sistemas político e legais) e diferenças linguísticas.

Mais recentemente O'Grady e Lane (1996, p. 330) incluíram na definição de distância psicológica, para além dos aspectos culturais outros “factores de negócios”, tais como, a estrutura industrial e envolvente competitiva.



por países mais perto psicologicamente (Dinamarca, Noruega e Finlândia), e com um mercado interno de grande potencial (Estados Unidos e Reino Unido). Os autores referem ainda que a distância psicológica tende a ser mais importante para empresas de pequenas dimensões (PME), em que dada a pouca qualificação dos gestores, estes sentem-se mais cómodos em tratar com países similares.

1.2.1.3. O paradoxo da distância psicológica

Nem sempre iniciar o processo de internacionalização por países mais próximos psicologicamente é uma condição de sucesso, podendo mesmo resultar em fracas performances ou em rotundos falhanços. Um estudo sobre o comportamento de trinta e duas empresas de retalho canadianas, mostrou que apesar destas terem iniciado a expansão internacional num país psicologicamente mais próximo e mais similar (Estados Unidos), só sete (22%) continuam a funcionar com sucesso (Evans, Lane e O'Grady, 1992). A esta aparente contradição, O'Grady e Lane (1996) chamaram "O paradoxo da distância psicológica".

A principal explicação, tem a ver com a fraca preparação dos gestores para lidarem com as diferenças existentes entre os países. Os gestores, devido à semelhança dos mercados, têm tendência a considerar o mercado externo como um prolongamento do mercado doméstico, apesar de existirem diferenças significativas, as quais exigem atenções e medidas diferenciadas. Por exemplo, uma empresa não deve colocar os seus produtos no estrangeiro sem efectuar previamente um estudo de mercado que lhe proporcione uma actuação adequada face à multiplicidade de desafios que a aguardam.

1.2.2. Gradualismo nas formas de entrada em mercados externos

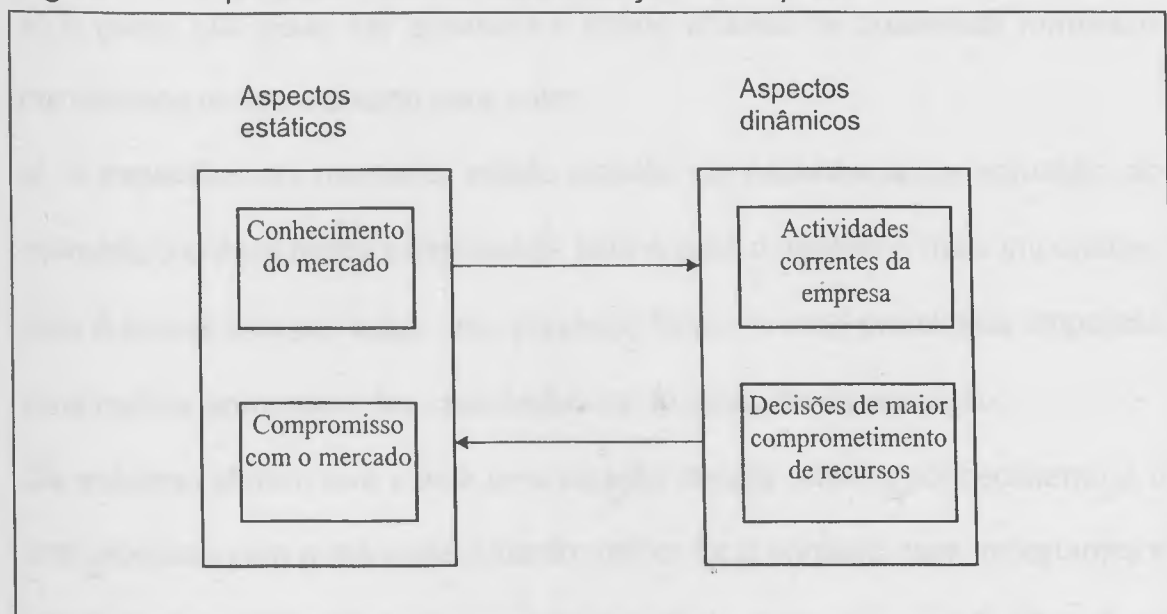
O gradualismo no processo de internacionalização não se reflecte só na selecção dos mercados de actuação, mas também nas formas de entrada. Este gradualismo resulta da ausência de conhecimentos do mercado externo (em termos de língua, cultura, prática de negócios), da aversão ao risco por parte dos gestores, e da natural incerteza que rodeia os mercados. Deste modo, a entrada em mercados externos é efectuada por etapas. A empresa começa, normalmente, com exportações não regulares, para depois avançar para a exportações através de representantes, instalação de filiais comerciais e por fim, filiais produtivas (Johanson e Wiedershein-Paul, 1975).

Johanson e Vahlne (1977) criaram um modelo dinâmico, que em seguida descrevemos de um modo sucinto, com o objectivo de explicar e fundamentar o carácter incremental do processo de internacionalização (figura 1.1.). Neste modelo, o *outcome* de uma decisão, ou mais genericamente o resultado de um ciclo de acontecimentos, constitui o *input* para a etapa seguinte, ou seja, a actual etapa de internacionalização é um importante factor explicativo e de suporte da etapa seguinte.

A estrutura básica do modelo assenta em dois aspectos:

- 1) os estáticos, que incluem o compromisso com o mercado e o conhecimento do mercado e das operações;
- 2) os dinâmicos, que são constituídos pelas actividades correntes da empresa e pelas decisões de maior comprometimento da mesma.

Figura 1.1. O processo de internacionalização da empresa



Fonte: Johanson e Vahlne (1977), Internationalization process of the firm, in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres, pp. 37.

A hipótese subjacente ao modelo é que o conhecimento e o compromisso com o mercado (aspectos estáticos) afectam as actividades correntes da empresa e as decisões de maior comprometimento de recursos (aspectos dinâmicos) e estes, por sua vez, modificam os dois primeiros. Isto é, existe uma interacção entre os dois aspectos.

O conceito de compromisso com o mercado é composto por dois factores:

- a) a quantidade de recursos empregues que pode ser operacionalizada através do montante de investimento no mercado (marketing, organização, produção, recursos humanos, etc);
- b) o grau de empenhamento que se refere à dificuldade em encontrar uma utilização alternativa para os recursos empregues e em conseguir transferi-los para essa alternativa (grau de especificidade).

O segundo aspecto estático é o conhecimento do mercado, factor que influencia as decisões de maior compromisso com o mesmo.

As actividades internacionais requerem dois tipos de conhecimentos:

- a) o geral, que pode ser ensinado e obtido através de processos formais e transferidos de um mercado para outro;
- b) o específico do mercado, obtido através da experiência de actuação no mercado (conhecimento experiencial). Este é para o modelo o mais importante, pois é aquele que por exigir uma presença física no local permite às empresas uma melhor apreensão das características do mercado de actuação.

Os autores referem que existe uma relação directa entre o conhecimento e o compromisso com o mercado. Quanto melhor for o primeiro mais importantes e valiosos são os recursos e maior é o compromisso com o mercado. Este facto é assumido como sendo verdadeiro, especialmente, para o conhecimento experiencial.

No que se refere aos aspectos dinâmicos, as actividades correntes da empresa são a primeira fonte de experiência. Esta pode ser adquirida das mais variadas formas, como por exemplo, através da contratação de um elemento com experiência internacional. O outro aspecto dinâmico do modelo tem a ver com a decisão de um maior compromisso de recursos, como forma de resposta a eventuais problemas ou a oportunidades do mercado.

Da análise do modelo proposto por Johanson e Vahlne podemos inferir a internacionalização como um processo cauteloso e contínuo de aprendizagem, em que compromissos crescentes (envolvimento e recursos) por parte da empresa são efectuados gradualmente e por pequenos passos à medida que a mesma ganha experiência internacional.

No entanto, existem três exceções que podem ser responsáveis pelo maior avanço e pelo saltar de algumas etapas no processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1990):

- a) a primeira exceção é quando a empresa dispõe de vastos recursos, sendo de esperar que os passos sejam muito maiores;
- b) a segunda exceção verifica-se quando as características dos mercados são homogêneas e o seu conhecimento pode ser obtido de outro modo que não o experiencial;
- c) a terceira e última exceção ocorre quando a empresa possui muita experiência em mercados com características semelhantes ao externo, o que faz com que ela avance mais rapidamente e de outras formas nesses mercados.

1.2.2.1. Estudos que confirmam ou infirmam a internacionalização como um processo gradual

Vários estudos confirmam o carácter gradual do processo de internacionalização (Bikley e Tesar⁶, 1977; Jarillo e Martinez, 1991⁷; Simões, 1997⁸). A diferença entre estes autores reside no número de etapas do processo, pois no essencial são semelhantes às apresentadas anteriormente.

Não obstante os vários estudos empíricos que confirmam a teoria sobre o processo incremental de internacionalização, ela não está isenta de críticas

⁶ Estes autores conceptualizaram um modelo, referente ao comportamento da empresa no processo de exportação que consiste em seis etapas distintas, variando entre uma completa ausência de interesse em iniciar a exportação e um total comprometimento da gestão com o processo de envolvimento externo crescente em países psicologicamente mais distantes.

⁷ No seguimento dos estudos evidenciados, Jarillo e Martinez (1991, p. 73) apresentam um modelo de grau crescente de envolvimento constituído por cinco etapas: exportação ocasional; exportação experimental; exportação regular; estabelecimento de filiais comerciais; estabelecimento de uma filial produtiva.

⁸ Cfr. capítulo 2, sobre as formas de entrada das empresas portuguesas em mercados externos.

devido, essencialmente, ao carácter uniforme e determinístico como é apresentada (Bell, 1995; McDougall, 1994; Andersen, 1993; Reid, 1983; Turnbull, 1987; Rosson, 1987;). Os críticos argumentam que existem várias formas de entrada e que a empresa não tem de seguir obrigatoriamente as etapas enunciadas. Reid (1983), por exemplo, refere que as formas de actuação em mercados externos divergem de mercado para mercado, pelo que as empresas devem escolhe-las em função das características do mercado, não seguindo, por isso, as etapas estabelecidas. McDougall et al. (1994) estudaram 24 empresas que nasceram internacionais (*Born Globals*), tendo concluído que nenhuma delas seguiu um processo de internacionalização por etapas. Bell (1995), num estudo sobre pequenas firmas de computadores, refere que a evolução sequencial da exportação para outras formas de entrada não se verificou ou que muitas das empresas começam as suas actividades internacionais sem uma sólida implantação no mercado de origem.

Andersen (1993) numa análise crítica ao referido modelo concluiu que:

- a) o modelo apresenta um fraco poder explicativo, uma vez que não fazem qualquer alusão às razões que estão subjacentes à passagem de uma etapa para outra;
- b) existe uma total ausência de explicação das fases iniciais do processo de internacionalização;

1.2.2.2. Considerações sobre as etapas do processo de internacionalização

De acordo com Jarillo e Martinez (1991, p. 77-79) podem-se realçar três factos relevantes face ao processo incremental da internacionalização:

- a) as referidas etapas são as mais comuns, mas não quer dizer que todas as empresas tenham obrigatoriamente de passar por elas;
- b) nem que as empresas tenham, necessariamente, de chegar à última etapa (filial produtiva). Apesar de nesta última etapa do processo de internacionalização os benefícios potenciais poderem ser maiores, os riscos e custos inerentes também o são. Neste sentido, quando as empresas dispõem de poucos recursos, ou quando concorrem em sectores em que os custos da última etapa superam os benefícios, pode ser mais conveniente permanecer numa etapa anterior e não avançar para a seguinte.
- c) que dependendo dos mercados e da sua envolvente, as empresas podem optar por diversas formas de entrada.

1.3. O início do processo e atitudes face à internacionalização

Estudos empíricos (Jarillo e Martinez, 1991; Young et al., 1989) revelam que o início do processo de internacionalização não é fruto de qualquer acção planeada, mas sim de um conjunto variado de circunstâncias, tais como, viagens dos directores ao exterior, conferências onde se tratam questões relacionadas com a internacionalização, visitas a feiras, propostas de empresas estrangeiras para produção ou fornecimento do produto⁹, incentivos de associações industriais, bancos e agências governamentais dedicadas à promoção das exportações ou da internacionalização (ICEP), que potenciam e auxiliam a empresa nos primeiros passos.

Para além destes estímulos de natureza externa existem outros de ordem interna, que devido a um conjunto variado de factores são impulsionados pelos próprios gestores da organização. Estes são os seguintes (Bilkey, 1978 e Jarillo e Martinez, 1991): a) percepção de uma maior contribuição para o desenvolvimento futuro da empresa; b) confiança na vantagem competitiva da empresa; c) orientação internacional da administração, determinada pelo conhecimento acumulado e pelas tradições (administradores que estudaram outras línguas, que estão habituados a viajar e que estão em contacto com outras culturas); d) estagnação do mercado nacional que potencia uma expansão internacional como forma de garantir a continuidade da empresa e reforça a competitividade.

Podemos assim dizer que as características, as capacidades e o empenhamento dos gestores de topo são essenciais para uma maior

⁹ Muito usual em alguns sectores tradicionais portugueses (textil, calçado, cerâmica, vestuário).

credibilização e desenvolvimento do processo de internacionalização e consequentemente para assegurar o sucesso da expansão internacional.

Do mesmo modo, o nível de experiência internacional e o conhecimento dos mercados são também factores importantes na prossecução do processo de internacionalização, pelo que da sua conjugação com a predisposição para actuar em mercados externos resulta um conjunto de tipologias de atitudes. Estas variam entre uma total ausência de intenção ou de actuação no mercado externo - distantes - e um empenhamento mais activo - empenhadas activas - (Simões, 1997, p.140):

Distantes - empresas que, por opção estratégica ou devido a um conjunto de condicionalismos específicos (dimensão, características do produto, dificuldades da empresa, etc.), vêem a actuação em mercados externos como uma hipótese praticamente inviável.

Desejosas - empresas que manifestam intenção de internacionalizar as suas actividades, sobretudo através da exportação, mas que têm deparado com algumas dificuldades para concretizar os seus intentos.

Prudentes - empresas que, após um longo período de actividade exclusiva ou quase exclusiva no mercado interno, estão a iniciar um processo gradual e cuidadoso de internacionalização.

Envolvidas - empresas que actuam simultaneamente no mercado interno, o qual continua a representar uma parte significativa do volume de negócios, e no mercado externo, onde procuram incrementar as suas posições.

Empenhadas passivas - empresas fortemente dependentes da exportação associada a relações de subcontratação.

Empenhadas activas - empresas com elevado nível de exportação e/ou atitudes activas de expansão de envolvimento internacional, recorrendo a formas mais exigentes de presença nos mercados externos (filiais comerciais, produtivas).

Esta tipologia evidencia bem a importância do conhecimento do mercado externo e da experiência internacional em todo o processo de internacionalização. De acordo com Simões (1997) as empresas com conhecimentos razoáveis dos mercados concentram-se no grupo das envolvidas e das empenhadas activas, enquanto as empresas com conhecimentos insuficientes têm uma atitude dita de "distantes". Ainda, segundo o mesmo autor, as empresas de reduzida dimensão são quase todas classificadas de "distantes" e "desejosas" enquanto que as de maior dimensão são caracterizadas de empenhadas passivas ou empenhadas activas.

1.4. Motivações para a internacionalização

Referimos anteriormente que existem estímulos de ordem idiossincrática, como seja a maior ou menor orientação dos administradores para o mercado externo, eventualmente potenciadores da internacionalização. Contudo, estes estímulos, só por si, não são suficientes para se iniciar um processo formal de internacionalização, que não seja a mera exportação para aproveitamento das oportunidades existentes.

As motivações para uma expansão internacional são de vária ordem e podem ser agrupadas em três tipos: internas, relacionais e externas.

1.4.1. Motivações internas

As motivações internas mais comuns estão relacionadas com a necessidade:

- a) de crescimento da empresa. Existem empresas que devido à impossibilidade de continuar a crescer no mercado doméstico, internacionalizam as suas actividades. Um exemplo de uma situação deste tipo é a empresa Sonae Distribuição que devido ao reduzido número de licenças atribuídas para a abertura de grandes superfícies em Portugal investiu na compra de uma companhia de distribuição no Brasil.
- b) de obtenção de economias de escala. Em determinadas indústrias as economias de escala assumem uma importância primordial, pelo que são necessários mercados de grandes dimensões para assegurar um volume de vendas mínimo que permita à empresa ser competitiva. Normalmente, quando a dimensão do mercado nacional é reduzida a expansão internacional é uma hipótese bastante viável.
- c) de aproveitamento da capacidade produtiva disponível. Empresas com excesso de capacidade vêm na internacionalização uma forma de rentabilização da sua produção.
- d) de diversificação de riscos. Se tivermos em conta a teoria dos ciclos económicos, os negócios internacionais permitem um refúgio em períodos de recessão, uma vez que esta não atinge simultaneamente todos os mercados. Ao actuar em diversos mercados os possíveis maus resultados num podem ser compensados pelo bom desempenho noutro.

1.4.2. Motivações relacionais

As principais motivações relacionais estão relacionadas com:

- a) resposta a concorrentes. Muitas empresas ao sentirem-se ameaçadas pela entrada de um concorrente estrangeiro procuram “atacá-lo” no seu mercado, como forma de o obrigar a despende um maior tempo de gestão com o mercado doméstico. Um exemplo foi a entrada da *Kodak* no Japão como retaliação à entrada da *Fuji* nos Estados Unidos;
- b) acompanhamento de clientes. Algumas empresas internacionalizam-se unicamente com o objectivo de seguir um cliente importante. Foi o que aconteceu com a empresa portuguesa Autosil ou com alguns fabricantes de peças para automóveis que acompanharam o cliente Auto - Europa (*Ford/Volkswagen*);
- c) abordagem de empresas estrangeiras. Determinados agentes contactam a empresa para ser o seu representante ou então outras empresas que pretendem uma licença de tecnologia da empresa;
- d) incentivos governamentais. A existência de determinados programas públicos de apoio à internacionalização (PAIEP, PEDIP, etc), que estimulam a empresa a actuar em mercados externos.

1.4.3. Motivações externas

As principais motivações externas estão relacionadas com:

- a) as características dos mercados. Existência de mercados externos menos exigentes, com maior dinamismo e dimensão, e limitações do mercado doméstico derivado da sua reduzida dimensão;

b) o acesso a recursos no exterior. A empresa procura, por intermédio da internacionalização, aceder ao baixo custo dos factores de produção ou ao desenvolvimento de competências tecnológicas. As empresas que operam no exterior estão frequentemente mais expostas a novas tecnologias, oportunidades e informações, que aumentam a sua capacidade de aprendizagem.

Podemos dizer que, de um modo geral, existem vários motivos para a internacionalização¹⁰. No entanto, antes de qualquer avanço para novos mercados, cada empresa deve conhecer com precisão as motivações que estão inerentes ao seu processo, pois só dessa forma é possível escolher o melhor caminho para a internacionalização.

1.5. Condicionantes do processo de internacionalização

Quando a empresa envereda por um processo de internacionalização deve estar consciente da existência de vários factores que podem funcionar como condicionantes do processo. Estas podem ser classificadas em quatro grupos: internas, relativas a parceiros, relativas à envolvente portuguesa e externas (Simões, 1997, p. 85).

1.5.1. Condicionantes internas

As condicionantes internas mais comuns estão associadas a factores como a dimensão, o montante de recursos disponíveis, o conhecimento dos mercados, a capacidade de gestão e a estrutura organizativa da empresa.

A dimensão da empresa, por si só, não constitui um impedimento para a expansão internacional, especialmente se o modo de entrada escolhido for a

¹⁰ Cfr. por exemplo, estudo sobre a internacionalização das empresas espanholas (Jarillo e Martinez, 1991, p. 65).

exportação (Calof, 1993). Contudo, as pequenas empresas sentem maiores dificuldade em expandir internacionalmente os seus negócios do que as grandes empresas¹¹.

As exigências inerentes à expansão internacional como sejam, o conhecimento dos mercados, a experiência internacional, a selecção dos mercados e as formas de entrada, nem sempre estão ao alcance das empresas com recursos humanos, financeiros, produtivos. A insuficiência destes, limita o acesso e as operações em mercados alvo (a aquisição de uma empresa estrangeira, em alguns casos, pode ser a melhor estratégia); condiciona a gestão comercial da empresa (inviabilizam, por exemplo, o desenvolvimento de produtos, campanhas de promoção ou de publicitação de marcas); e impossibilita o conhecimento dos mercados e a experiência internacional (exemplo, sem recursos a empresa não está presente em feiras internacionais).

A capacidade de gestão é imprescindível ao sucesso dos negócios internacionais. Muitas empresas nacionais, apesar do desejo em internacionalizar as suas actividades, têm sentido algumas dificuldades. Para além da “rigidez lateral”¹² (Lousterinen, 1989) e do fraco domínio de línguas estrangeiras, os gestores não possuem nem experiência nem mentalidade internacional que lhes permita adaptarem-se a culturas diferentes das que estão habituadas. Além disso, os sistemas organizacionais estão ainda, em muitos casos, pouco desenvolvidos, o que condiciona uma efectiva coordenação das actividades no exterior. Mesmo as operações externas mais simples, como a exportação, compreendem uma série de tarefas (negociação

¹¹ V.C. Simões (1997) refere que é necessário uma dimensão empresarial mínima para que a internacionalização seja bem sucedida.

comercial, recebimentos e expedição de encomendas), que implicam uma organização rigorosa.

1.5.2. Condicionantes relativas aos parceiros

Estas condicionantes estão interligadas com a capacidade da empresa estabelecer relações com o meio envolvente: clientes e fornecedores. É através delas que se adquirem conhecimentos e experiência no mercado internacional. As rápidas modificações internacionais e a voraz competição dificultam o estabelecimento de relações firmes e duradouras com o mercado, principalmente se a empresa agir sozinha. Uma das formas possíveis de superação das dificuldades são os acordos de cooperação (alianças). As suas particularidades, benefícios e riscos são apresentados mais adiante (Cfr. 2.2.1).

1.5.3. Condicionantes relativas à envolvente portuguesa

As condicionantes do processo de internacionalização relativos à envolvente portuguesa estão relacionadas com factores como a localização, as características e o peso do país de origem e as políticas governamentais adoptadas. Sem uma cultura, um incentivo e uma forte imagem externa do país, a propensão para a internacionalização é mais fraca.

1.5.3. Condicionantes externas

As características dos produtos da empresa, as forças competitivas da indústria e a situação política e social do país de destino, são alguns dos principais factores que condicionam a internacionalização.

¹² Rigidez lateral corresponde ao grau de apego que os gestores manifestam em continuar a abordar os mercados externos através de modos de operação tradicionalmente usados, Lousterinem (1989): in Simões (1997, p. 130).

Algumas empresas dada a dimensão, volume e percibibilidade dos produtos estão confinadas a operar unicamente em mercados regionais ou nacionais.

Em indústrias fortemente competitivas a internacionalização é mais difícil, pelo que a opção passa muitas vezes por definir “nichos” no mercado interno, onde as grandes empresas estão pouco interessadas¹³.

As condições sociais, económicas e políticas do país de destino, por vezes não contribuem para uma aventura internacional (ex: Angola, Guiné, etc).

Muitas vezes devido a imposições legais a penetração num país pode estar estritamente vedada a determinada forma de operação que não seja a parceria, exportação ou licenciamento, o que condiciona de certa medida a internacionalização da empresa.

¹³ Caso o mercado doméstico seja muito pequeno, a internacionalização pode constituir uma solução.

2. Formas de entrada em mercados externos

A criação de posições consistentes e sustentadas em mercados externos exigem por parte das empresas (grandes e pequenas) a definição clara de estratégias, objectivos, a correcta afectação de recursos e políticas sobre as operações no mercado externo sem as quais as empresas manterão simplesmente uma perspectiva de vendas que não será sustentável a médio e longo prazo.

A escolha das formas de entrada assume um papel preponderante em todo o processo de internacionalização, pelo que devem ser planeadas cuidadosamente tendo em consideração a estratégia global, os objectivos e as políticas da empresa para um melhor aproveitamento da sua vantagem competitiva.

As empresas possuem várias formas de abordagem dos mercados as quais variam entre um investimento mínimo, a que também está associado um risco reduzido (exportações), e um investimento máximo, a que está associado um risco elevado (produção local).

Em seguida apresentamos as formas mais comuns e tradicionais de entrada em mercados internacionais.

2.1. Exportação

Em termos muito simples, a exportação consiste na venda de um bem ou produto num país diferente daquele onde foi produzido.

Por envolver um menor grau de risco e uma reduzida necessidade de recursos a exportação é a forma mais fácil e usual de entrada em mercados externos. Ela constitui, por isso, um passo essencial para o aproveitamento da

capacidade instalada e uma forma simples de se ganhar experiência internacional antes de se enveredar por outras formas mais exigentes. Existem três tipos distintos de exportação: indirecta, directa e própria.

2.1.1. Exportação indirecta

A empresa vende os seus produtos a intermediários nacionais¹⁴ que depois os fazem chegar aos mercados externos. Normalmente, este tipo de exportação tem um carácter ocasional ou esporádico.

A exportação indirecta, por exigir menores esforços e riscos, é muito utilizada por empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização com conhecimentos dos mercados, experiência internacional e recursos reduzidos. No entanto, estas operações ao serem desenvolvidas como se de uma venda doméstica se tratasse, limitam a capacidade de compreensão, interpretação e aprendizagem face aos mercados externos de actuação. Deste modo, exportação indirecta deve, unicamente, ser encarada como um primeiro contacto com o mercado externo e não como uma forma privilegiada de desenvolvimento das actividades internacionais.

No quadro 2.1. apresentamos as principais vantagens e desvantagens desta forma de actuação:

¹⁴ Estes podem ser agências de exportação/importação, agrupamento de empresas, empresas de *trading*, *piggibacking*. Estes intremediários possuem o *know-how* necessário para o desenvolvimento da tarefa, assumem todos os riscos da distribuição dos produtos no exterior, e são remunerados através de uma comissão variável em função das vendas.

Quadro 2.1. Vantagens e desvantagens da exportação indirecta

Vantagens	Desvantagens
riscos reduzidos;	baixa da margem de lucro;
baixos custos de investimento inicial e investimentos adicionais em capital fixo;	condicionamento do crescimento;
aproveitamento dos conhecimentos do intermediário;	dependência face aos intermediários;
alargamento das possibilidades de colocação dos produtos;	desconhecimento do mercado externo;
acesso à rede de distribuição de outra empresa.	não permite uma estratégia própria de entrada nos mercados externos.

Fonte: Young et al. (1989), Root (1991), e Esperança et al. (1996)

2.1.2. Exportação directa

A empresa vende os seus produtos a intermediários (agentes exclusivos ou não, distribuidores, etc.) localizados em mercados externos, os quais são responsáveis por todo o processo de comercialização.

A exportação directa embora exija um maior empenhamento da empresa, o que é um aspecto positivo em termos de aumento da experiência internacional, apresenta também um maior risco, quer a nível de conhecimento de mercado (para identificação dos intermediários), quer a nível de recursos financeiros e humanos face à opção anterior. As principais vantagens e desvantagens da exportação directa são apresentadas no quadro 2.2..

Quadro 2.2. Vantagens e desvantagens da exportação directa

Vantagens	Desvantagens
contacto mais directo e próximo com o mercado alvo	maior risco do que a exportação indirecta
controlo total ou parcial sobre o plano de marketing internacional	maiores custos de arranque
redução da cadeia de distribuição	maiores necessidades de informação
melhor protecção sobre marcas registadas, patentes, <i>goodwill</i> , etc.	não está assegurado o empenhamento dos agentes/distribuidores

Fonte: Young et al. (1989), Root (1991) e Esperança et al.(1996)

2.1.3 - Exportação própria

A venda de produtos em mercados internacionais é efectuada sem recurso a intermediários externos, o que potencia um contacto mais directo com o cliente e/ou utilizador final. Compete, desta modo, à empresa o desenvolvimento e a definição de toda a estratégia do negócio tendo em vista um melhor conhecimento do mercado e uma melhor comercialização do produto. A presença directa, no país de destino, sem agentes e/ou intermediários, facilita eventuais alterações e acertos que se tenham de efectuar nas diferentes políticas e a detecção de oportunidades de negócio.

A exportação própria, ao mesmo tempo que proporciona um maior controlo das actividades, exige também um maior grau de risco devido à necessidade de um maior dispêndio de recursos humanos e financeiros. No quadro 2.3. apresentamos as principais vantagens e desvantagens da exportação própria.

Quadro 2.3. Vantagens e desvantagens da exportação própria

Vantagens	Desvantagens
contacto directo com o cliente;	só se pode utilizar para alguns produtos e mercados;
estabelecimento de relações duradouras com os clientes;	maiores custos e riscos;
maior controlo do negócio;	dificuldades de resposta à medida que os mercados crescem.

Fonte: Young et al. (1989).

2.1.4. Factores de sucesso na exportação

A exportação é uma das formas de acesso aos mercados externos mais utilizada pelas empresas portuguesas. Embora seja a forma de entrada mais simples e com menos custos associados, a sua gestão deve ser alvo de cuidados especiais. Muitas empresas não obtiveram sucesso com a exportação por não cumprirem com uma série de requisitos tais como, uma correcta

selecção de agentes e distribuidores, apoio de peritos qualificados, avaliação das especificidades culturais, etc.. Evidenciamos no quadro 2.4. os principais factores de sucesso na exportação.

Quadro 2.4. Factores de sucesso na exportação

Factores críticos de sucesso	
obtenção de apoio de peritos qualificados;	avaliação das especificidades culturais, técnicas ou legais dos mercados;
empenho da gestão na ultrapassagem de dificuldades e apoio financeiro;	programação prévia de aceitação de encomendas;
selecção de agentes e distribuidores.	utilização da língua local em todas as mensagens e avisos.

Fonte: Esperança et al.(1996)

2.2. Licenças

O contrato de licença ou licenciamento é “um acordo contratual entre duas empresas por meio da qual uma concede à outra o direito a usar um processo produtivo, uma patente, um segredo registado ou outros activos intangíveis mediante um determinado pagamento inicial, um *royalty*¹⁵ ou ambos” (Jarillo e Martinez, 1991, p. 83). Para a empresa licenciadora é um meio de estar presente no mercado externo sem grandes investimento financeiros. Para a empresa licenciada é um modo de acesso mais rápido à tecnologia, *know-how*, marca ou outro activo que de outra forma lhe custaria muito esforço e dinheiro.

Há uma serie de razões pelas quais a empresa pode preferir o licenciamento a outras formas de abordagem. Isso acontece quando (Jarillo e Martinez, 1991; e Young et al., 1989):

¹⁵ Um “royalty” é um pagamento periódico que a empresa licenciada efectua à empresa licenciadora e que pode assumir a forma de um montante fixo por unidade vendida ou de uma percentagem sobre as vendas ou lucros.

- a) os custos excessivos do transporte encarecem demasiado o preço das exportações de um produto no país de destino;
- b) as barreiras à importação no país de destino são muito elevadas;
- c) um país estrangeiro limita ou proíbe o investimento directo;
- d) o tamanho do mercado não compensa o esforço de investimento directo;
- e) o clima laboral e competitivo não aconselha a produção no país de destino;
- f) a evolução tecnológica é rápida ou existem tecnologias secundárias, uma vez que o licenciamento permite por um lado obter rendimentos de uma tecnologia que está relativamente ultrapassada e por outro lado permite a obtenção de rendimentos que podem ser utilizados em investigação e desenvolvimento.
- g) a empresa opta por não crescer além fronteiras mas deseja uma presença nos mercados externos;

Não obstante a existência de vantagens, as licenças também apresentam inconvenientes. A principal das quais está associada à escolha da empresa a ser licenciada, uma vez que existe a possibilidade de uma apropriação indevida da marca ou da tecnologia do licenciador por parte do licenciado¹⁶. Para tentar minimizar os perigos inerentes ao licenciamento, a empresa licenciadora pode tomar algumas medidas como sejam, a não cedência de conhecimentos totais sobre os produtos e a inserção de cláusulas contratuais como salvaguarda dos seus interesses, etc..

As principais vantagens e inconvenientes das licenças estão evidenciadas no quadro 2.5..

¹⁶ É o caso de muitas empresas japonesas que após a obtenção de tecnologia através de contratos de licenças, durante a década de cinquenta e setenta, desenvolveram-na e começaram a competir com tecnologia própria no mercado americano.

Quadro 2.5. Vantagens e inconvenientes do licenciamento

Vantagens	Inconvenientes
menor risco e tempo de entrada no mercado, e menor investimento quando comparado com um investimento directo;	possibilidade de concorrência por parte do licenciado num outro mercado, ou mesmo no mercado do licenciador;
remuneração certa da tecnologia no caso de pagamentos fixos;	limitações de alguns países às taxas de <i>royalties</i> ;
possibilidade de identificação de parceiros ideais para uma futura colaboração;	redução dos benefícios potenciais face ao investimento directo;
acesso a recursos complementares (mercado, por exemplo.);	controlo das operações nas mãos do licenciado, o que poderá originar estratégias indevidas;
ultrapassagem de barreiras ao comércio e ao investimento.	custos de adaptação da tecnologia às condições locais.

Fonte: Young et al. (1989), Jarillo e Martínez (1991) e Esperança et al.(1996)

2.3. Outros acordos contratuais

Existem outros tipos de acordos contratuais que por serem diversos se tornaria fastidioso descrever. Por isso, optamos por referir os três mais comuns: o *franchising*, os contratos de gestão e os contratos de produção.

O acordo de *franchising* é uma forma especial de licenças através do qual o franquizador (*franchisor*) concede ao franquiado (*franchisee*) não só o direito a utilizar uma marca, informações especiais sobre o mercado, recursos financeiros, mas também um modo de operações estandardizados. Em troca o franquizador recebe uma determinada prestação (*fee*), um *royalty* ou qualquer outra forma de pagamento.

Este tipo de acordo contratual é muito atractivo quando:

- a) o produto não pode ser exportado;
- b) não se deseja o investimento directo no país de destino e quando o sistema de gestão pode ser facilmente transferível para um outro local;

O *franchising* é muito utilizado em determinados tipos de negócios, tais como: comida rápida (*fast-food*), aluguer de automóveis (*rent a car*), vestuário, hotéis, etc. São exemplos de *franchising* a *Pizza-Hut*; *McDonalds*; *Benneton*; *Holiday In*, etc.

Um outro tipo de acordo é o contrato de gestão. Tem sido muito usual no sector da hotelaria. Neste tipo de acordo os gestores de uma empresa mais experiente são cedidos por um período limitado e com competência para a tomada de decisões chave na empresa beneficiária mediante um pagamento de uma prestação (*fee*).

O contrato de produção é uma situação inversa ao licenciamento. A empresa internacional paga uma quantidade de dinheiro para que uma empresa local fabrique os produtos sob a marca da empresa internacional. Embora, este tipo de contrato, possibilite uma rápida e flexível penetração no mercado, tem o inconveniente de proporcionar um fraco controlo sobre o processo produtivo e de estar a treinar um potencial concorrente.

2.4. Filiais comerciais

A criação de uma filial comercial permite à empresa deixar de oferecer unicamente uma capacidade produtiva, como no caso da exportação, para passar a controlar uma série de actividades comerciais (logística e de marketing) anteriormente desenvolvidas por terceiros (agentes, companhias de *trading*, distribuidores, etc.). Quando comparado com a exportação directa a filial comercial envolve um elevado investimento de recursos e um risco superior, mas também um maior controlo das operações, um contacto mais próximo com o cliente e uma maior percepção e penetração no mercado.

Este tipo de abordagem é mais aconselhável quando (Young et al. 1989):

- a) as formas de entrada atrás referidas não se revelam adequadas;
- b) os concorrentes estão a estabelecer-se nos mercados através de investimentos directos e é necessário uma resposta rápida;
- c) o objectivo principal for a aprendizagem dos mercados, utiliza-se esta forma para se ganhar experiência;

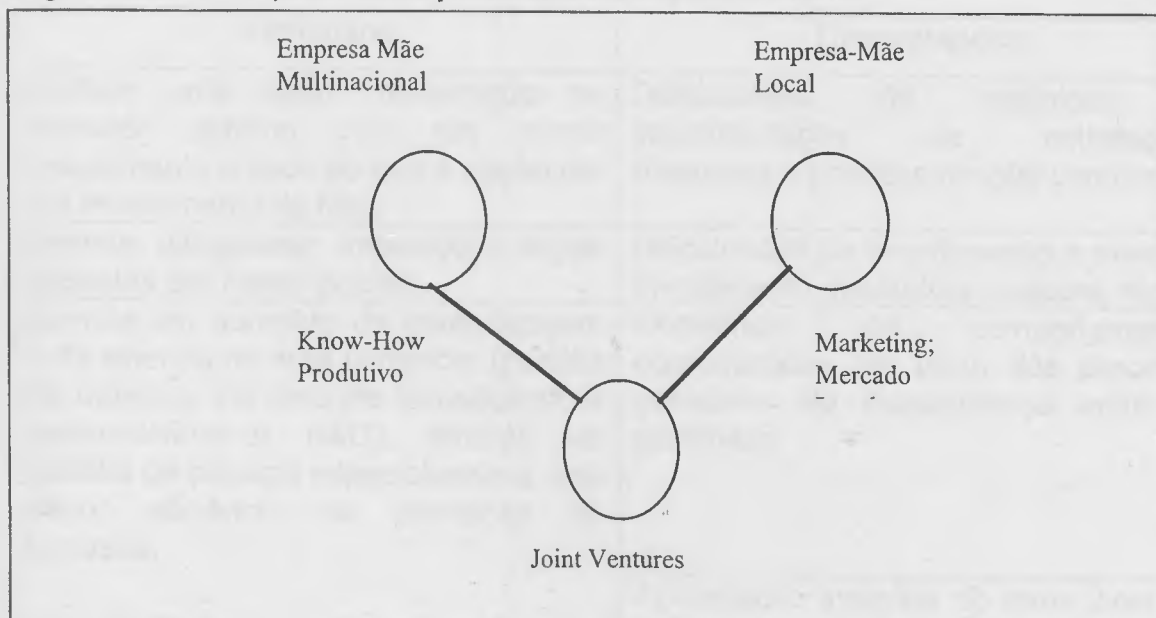
2.5. *Joint ventures*

Joint venture consiste numa associação entre duas ou mais empresas para a criação de uma nova entidade empresarial. Na maior parte dos casos a situação típica é a de um acordo entre uma empresa estrangeira que fornece a tecnologia, *know-how* e ligação ao mercado externo, e uma empresa local (nacional) que garante o conhecimento do país e o acesso ao mercado nacional (figura 2.1).

As *joint ventures* podem assumir quatro formas distintas de actuação (Peter Killing, 1983):

- a) independente, em que existe uma total autonomia na gestão;
- b) parceiro dominante, em que há uma liderança de um dos parceiros;
- c) controlo partilhado, em que cada parceiro tem funções e áreas de controlo específicas;
- e d) gestão conjunta, em que todos os parceiros têm um papel activo na gestão e as decisões são tomadas em conjunto.

Figura 2.1. Exemplo de uma joint venture internacional



Fonte: Esperança et al.(1996)

Uma das principais razões da escolha desta forma de entrada está associada a imperativos políticos, legais e económicos. Estudos recentes demonstram que as *joint ventures* são frequentes em países de alto risco e de instabilidade política ou económica, como por exemplo os países do leste europeu (Shama, 1995), e em países em que as mesmas são fortemente incentivadas e constituem um factor de selecção do investimento directo estrangeiro, como é o caso da China (Pan, 1994).

As vantagens e desvantagens da constituição de *joint ventures* estão evidenciadas no quadro 2.6.

Quadro 2.6. Vantagens e desvantagens das *joint ventures*

Vantagens	Desvantagens
permite uma maior penetração no mercado externo com um menor investimento e risco do que a opção por um investimento de raiz;	Dificuldades de definição e implementação de estratégias, objectivos e políticas da <i>joint venture</i> ;
permite ultrapassar imposições legais impostas por certos países;	Dificuldades de coordenação a nível do investimento, marketing, pessoal, etc;
permite um aumento da aprendizagem e da sinergia na área comercial (partilha de marcas), na área de investigação e desenvolvimento (I&D), através da partilha de pessoal especializado e uma maior eficiência na afectação de recursos.	Ocorrência de comportamentos oportunistas por parte dos parceiros geradores de desconfiança entre os <i>parteners</i> ;
	Apropriação indevida do <i>know how</i> em proveito próprio e muitas vezes contra o parceiro.

Fonte: Young et al. (1989), Jarillo e Martinez (1991) e Esperança et al.(1996)

De modo a evitar incompatibilidades devido às inúmeras diferenças entre as empresas, estas devem seleccionar cuidadosamente o seu parceiro e procurar nele aspectos complementares que permitam negociar o contrato, o modo de actuação da *joint venture* e a partilha do conhecimento¹⁷.

2.6. Produção local

A empresa pode optar pela produção própria no exterior através da criação ou aquisição de uma subsidiária de produção no país de destino.

A aquisição de uma empresa no exterior é uma forma muito utilizada, pese embora a elevada percentagem de fracassos registados pelas empresas que utilizaram esta via (Young et al. 1989, p. 242). No entanto, apresenta algumas vantagens, visto ser um processo rápido (apenas existe uma transferência de

¹⁷ Mais adiante abordamos os factores de sucesso das alianças, onde se pode incluir as *joint ventures*.

propriedade), permitir um aproveitamento do *know-how*, das instalações, da rede de distribuição, etc..

Outra forma é através do investimento de raiz, o qual acarreta uma série de problemas ao nível da morosidade do processo, do recrutamento de quadros e dos conhecimentos do mercado. Mas, ao optar por esta via a empresa possui um maior controlo do investimento em todas as suas fases e evita os problemas próprios da aquisição de uma empresa existente.

Tal como nas outras formas de entrada em mercados externos, existe um conjunto de vantagens e desvantagens (quadro 2.7.):

Quadro 2.7. Vantagens e desvantagens da produção local

Vantagens	Desvantagens
possibilita a obtenção de uma maior qualidade do fornecimento dos seus produtos;	maiores necessidades de recursos financeiros quando comparado com outras formas de entrada;
possibilita a diminuição de custos quando comparada com a exportação devido à redução dos custos de transporte, ausência de taxas alfandegárias, etc;	um maior empenhamento da gestão;
aumenta as possibilidades de adaptação do produto às preferências locais, criando assim, vantagens ao nível do marketing;	mais informação para a tomada de decisão;
possibilita um maior grau de controlo das suas actividades.	elevados custos de arranque e elevadas barreiras de saída.

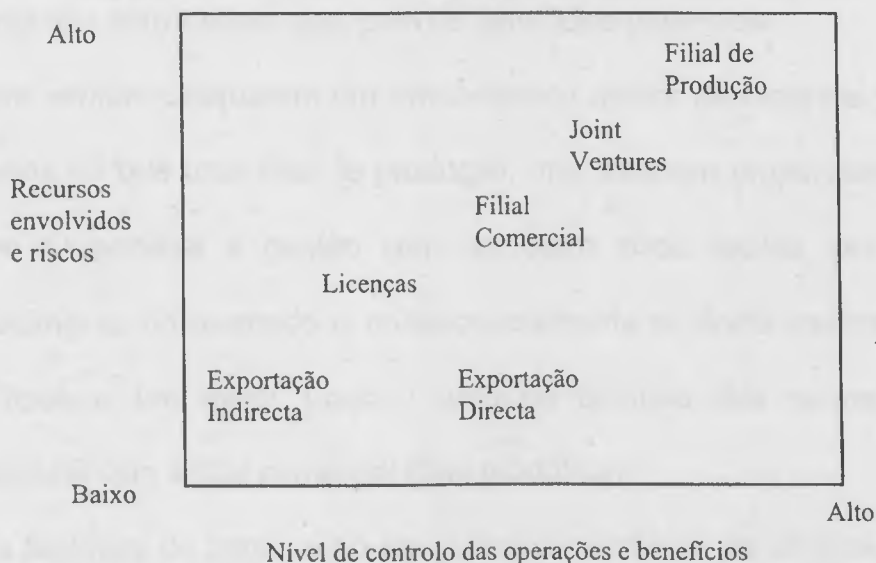
Fonte: Root (1994)

2.7. Comparação e decisão das formas tradicionais de entrada

Depois de se ter analisado as principais formas de abordagem dos mercados externos achamos pertinente efectuar uma breve comparação das mesmas, tendo em conta quatro factores (Jarillo e Martinez, 1991): recursos envolvidos e riscos , nível de controlo das operações e benefícios potenciais (figura 2.2.).

O nível máximo de envolvimento da empresa atinge-se quando esta produz e comercializa os seus produtos no estrangeiro através de uma filial produtiva. Nesta forma de entrada, tanto o nível de recursos envolvidos como o grau de controlo das actividades são bastante elevados, o que potência maiores benefícios, embora também envolva um grau de risco mais elevado do que em qualquer outra forma de actuação. No canto oposto à filial produtiva encontra-se a exportação indirecta, a que está associada um baixo grau de controlo e benefícios potenciais reduzidos.

Figura 2.2. Formas de entrada em mercados externos



Fonte: Adaptado de Jarillo e Martinez (1991), *Estratégia Internacional: Más allá de lá exportacion*, McGraw-Hill, p. 92.

Entre estes dois pólos situam-se as restantes formas de acesso aos mercados externos. A exportação directa potencia maiores benefícios e um maior grau de controlo das operações (agentes próprios ou exclusivos) do que a exportação indirecta. Os recursos envolvidos e os riscos inerentes também são mínimos, embora um pouco superiores aos da exportação indirecta.

No licenciamento os recursos envolvidos e o grau de controlo são baixos assim como os benefícios potenciais. O risco financeiro é baixo, não existe envolvimento, enquanto que o risco operacional é considerável, uma vez que existe a possibilidade de falhas de qualidade, utilização indevida da tecnologia e criação de um potencial concorrente (cfr. 2.1.2.).

As filiais comerciais constituem uma alternativa intermédia face às restantes formas de actuação. Embora haja um considerável investimento em recursos humanos e financeiros, estes são inferiores aos aplicados no caso das *joint ventures* ou da filial produtiva, o mesmo sucedendo, quer com o grau de controlo das actividades, quer com os benefícios potenciais..

As *joint ventures* requerem um envolvimento menor de recursos financeiros e humanos do que uma filial de produção, mas também proporcionam um risco menor. O partilhar a gestão com um outro sócio facilita, por exemplo, o conhecimento do mercado e consequentemente potência maiores (menores) benefícios e um maior (menor) grau de controlo das operações quando comparada com a filial comercial (filial produtiva).

Numa tentativa de penetração em mercados externos as empresas devem ter sempre em conta que existem diversas formas de entrada, cada uma delas com vantagens e desvantagens, e que é às próprias empresas que compete escolher aquela que melhor se adapta às suas necessidades e interesses.

2.8. Outras formas de entrada: alianças e as redes estratégicas

No ponto anterior abordámos as formas tradicionais e mais usuais de abordagem dos mercados externos, neste ponto vamos apresentar outras formas de entrada, que passam pelo estabelecimento de acordos entre empresas: as alianças e as redes estratégicas.

2.8.1. Alianças estratégicas

São poucas as empresas que, face às alterações constantes do mundo em que vivemos e ao aumento crescente da concorrência externa, conseguem sozinhas desenvolver e melhorar a sua cadeia de valor de uma forma competitiva. Neste sentido, e de alguns anos a esta parte, tem-se assistido à explosão de alianças estratégicas entre diversas empresas, as quais passaram a constituir uma nova forma de acesso aos mercados internacionais. Estas têm contribuído profundamente para a modificação das estruturas internas em vários sectores da economia. No quadro 2.8., apresentamos algumas das principais alianças estratégicas no sector automóvel.

2.8.1 1. Conceito de alianças estratégicas

Alianças estratégicas são “acordos de natureza formal ou informal, potencialmente duradouros, considerados de importância estratégica e caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre os parceiros” (Simões, 1996). Por outras palavras, alianças estratégicas são acordos entre duas ou mais empresas com uma certa durabilidade, que partilham o conhecimento de modo a atingirem objectivos estratégicos comuns.

As alianças estratégicas compreendem assim, o desenvolvimento conjunto de novos produtos (conjugação de capacidades), acordos de produção, aprovisionamento ou distribuição em conjunto e acordos de comercialização recíproca (aproveitamento de complementaridades).

Quadro 2.8. Alianças estratégicas na indústria automóvel

Intervenientes na Aliança	Investigação Desenvolvimento	Consórcio de produção	Joint ventures	Acordo OEM	Distribuição	Fusão aquisição
BMW	VW, Mercedes, Fiat, Matra, Porsche, Siemens, Renault, Porsche,					
VW	Fiat, Mercedes, BMW, Siemens, Renault, Porsche, Matra	Porsche, Ford, Nissan, Renault	Ford	Volvo, Rover	Scania	Seat, Skoda
Mercedes	Fiat, BMW, VW, Siemens, Renault, Porsche, Matra		Mitsubishi	Porsche, Steyr-Daimler-Puch		
Fiat	Rover, Volvo, Mercedes, BMW, VW, Renault, Porsche, Matra	Lancia	Maserati	Steyr-Daimler-Puch, Premier Automobiles		
Rover	Fiat, Renault, Volvo, Jaguar, Rolls Royce	Honda	Honda	Honda, Renault, VW, PSA		
Renault	Rover, Volvo, Mercedes, BMW, VW, Fiat, Jaguar, Rolls Royce Matra, Porsche	VW, Volvo, Toyota, Matra	PSA	Chrysler, Volvo, Rover, Steyr-Daimler-Puch		
Volvo		Mitsubishi		Mitsubishi, VW, Renault		
Chrysler	Ford, GM, Lotus, Mitsubishi	GM, Hyundai, Mitsubishi	Mitsubishi, Fiat, Steyr-Daimler-Puch	Mitsubishi, Maserati, Renault		Lamborghini
GM	Ford, Chrysler	Chrysler, Toyota, Sanfu	Suzuki, Toyota	Isuzu, Suzuki, Steyr-Daimler-Puch		Lotus, Saab
Ford	Chrysler, GM	VW, Nissan Mazda	VW	PSA		Jaguar, AM, Lagonda
Honda		Rover		Rover		
Mazda	Steyr-Daimler-Puch	Ford		Suzuki, Ford, Kia		
Mitsubishi	Chrysler	Chrysler, Volvo	Chrysler, Mercedes	Volvo, Chrysler		
Nissan	Fuhy Heavy	VW, Ford		Fuji, Premier		

Fonte: Ruigrok e Tulder (1991), *The Internationalization of the Economy, Global strategies and Strategic Technology Alliances*, in: Grupo Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Europa América, p. 57

2.8.1.2. As alianças e o processo de internacionalização

Num mundo cada vez mais abrangente, competitivo e em constante mudança é necessário que as empresas e nomeadamente as PME, construam forças que permitam angariar e desenvolver vantagens competitivas. Contudo, dadas as limitações e as dificuldades em termos de recursos humanos e financeiros, efectuar acções autónomas de internacionalização pode ser demasiado

arriscado e de custo bastante elevado, pelo que as alianças estratégicas podem surgir como um modo de as solucionar.

Welch (1992)¹⁸ refere que as PME no seu processo de internacionalização podem recorrer aos seguintes tipos de alianças:

Consórcio para exportação. Corresponde à associação de empresas que fabricam o mesmo produto ou produtos semelhantes com vista à exportação. Muitas vezes, este tipo de alianças constitui uma primeira forma para um conjunto de empresas com certas debilidades a nível de recursos e de conhecimento dos mercados penetrarem em mercados externos. Esta associação permite às empresas envolvidas ganharem economias de escala e gama, através da conjugação das capacidades dos parceiros.

Alianças entre PME de diferentes países. Neste tipo de alianças as empresas de diferentes países aliam-se para penetrar no mercado do parceiro. A forma mais usual é a utilização de acordos de distribuição recíproca, em que duas empresas se comprometem a comercializar no respectivo mercado os produtos da outra empresa.

Alianças entre PME e grandes empresas. A forma mais comum é quando uma grande empresa canaliza para o mercado internacional os produtos de uma PME. Este tipo de alianças possibilita à pequena empresa uma rede de contactos internacionais e experiências que dificilmente seria possível obter sozinha. No entanto, as PME não conseguem impor as suas exigências devendo, por isso, encarar esta aliança como complementar de outras actividades internacionais.

¹⁸ L. Welch. (1992), *The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization*, in: V.C. Simões (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, CEDE, AIP, Lisboa, pp. 25-26.

Aliança no mercado externo. O exemplo deste tipo de alianças são as *joint ventures* ou outros acordos contratuais já analisados. (cfr. 2.5. e 2.3.).

Tal como em qualquer outra forma de entrada as alianças estratégicas apresentam um conjunto vasto de benefícios e riscos que se apresentam em seguida (quadro 2.9).

Quadro 2.9. Benefícios e riscos das alianças estratégicas

Benefícios	Riscos
Permite um acesso mais rápido e fácil a mercados, recursos financeiros e tecnologias que seriam difíceis de obter por si mesmas;	erosão da cooperação competitiva, como resultado do uso indevido e em proveito próprio, por uma das empresas, do conhecimento e experiência oriundos das alianças estratégica;
Possibilita o aumentar das economias de escala e gama resultantes do incremento do volume de vendas, como produto de acordos em novos mercados;	construção de uma estratégia individual baseada em alianças estratégicas. Estas podem ser muito arriscadas se o sector entrar em crise;
Permite cumprir com os requisitos impostos pelos governos;	partilha de resultados (posição de refém do parceiro que faz investimentos irreversíveis);
Possibilita uma maior dispersão de riscos no desenvolvimento de novos produtos e a partilha de custos de investigação e desenvolvimento;	dificuldade em harmonizar os interesses, os objectivos de longo prazo e as diferentes culturas que cada empresa possui.
Permite acelerar o processo de internacionalização aproveitando as oportunidades existentes noutros países sem incorrer em elevados custos de investimento.	

Fonte: Root (1994)

2.8.1.3. Factores de sucesso no estabelecimento das alianças estratégicas.

Como forma de ultrapassar os riscos inerentes a qualquer relação duradoura e de garantir o sucesso da aliança, os parceiros devem ter em consideração uma série de requisitos:

- a) compatibilidade dos sócios. Uma selecção adequada dos parceiros é imprescindível ao seu bom funcionamento. Ambos os parceiros devem possuir pontos fortes (activos tangíveis, intangíveis, quota de mercado, etc.);
- b) flexibilidade. As alianças têm que se adaptar aos interesses das entidades envolvidas, as quais podem variar ao longo do tempo;
- c) definição do âmbito da aliança. É necessário definir quem faz o quê e quem assume a direcção da mesma. Uma direcção conjunta é a que apresenta maior número de insucesso e só deverá ser assumida quando for estritamente necessária. No caso de se criar uma unidade independente a gestão deve ser autónoma.
- d) existência de uma estratégia de aprendizagem. Isto porque as empresas são concorrentes e quem conseguir apreender os conhecimentos mais rapidamente está em vantagem. Não podemos esquecer que foi a ausência de conhecimentos que esteve na origem do acordo.

2.8.2. Redes estratégicas

Jarillo e Martinez (1991, p. 199) definem redes estratégicas como “relações de longo prazo que se estabelecem entre empresas em fases distintas da cadeia de valor com o objectivo de proporcionar uma vantagem competitiva a todas elas.” Estas relações podem ser estabelecidas, tanto a montante (para atrás) como a jusante (para a frente).

2.8.2.1. Acordos a montante

As relações a montante são normalmente as que se estabelecem com os fornecedores. Assim, dentro deste grupo, incluem-se todo o tipo de acordos permanentes de subcontratação, desenho, aspectos logísticos, etc.

Não se tratam de acordos de curto prazo, onde os fornecedores são seleccionados em função do preço e das condições que oferecem, mas sim, de longo prazo, em que ambas as partes ganham. O objectivo é trabalhar juntos com um propósito comum.

O conhecimento do mercado, as insuficiências de recursos humanos e financeiros constituem uma das maiores dificuldades sentidas pelas PME no seu processo de internacionalização. As relações de cooperação, e mais especificamente as relações de subcontratação, podem ser uma das formas possíveis de as ultrapassar. Na estrutura empresarial portuguesa a subcontratação é muito frequente em certos sectores tradicionais de actividade (calçado, têxtil, vestuário, etc).

Subjacente às relações de subcontratação está uma lógica de produção, em que as empresas não têm qualquer função comercial ou de concepção de produtos. Este facto origina, na maioria das vezes, que às empresas subcontratadas não conheçam o mercado externo, embora possam ter um elevado volume de exportações.

Apesar de as empresas funcionarem como meras unidades de fabrico das principais empresas internacionais, a subcontratação pode ser um meio de aprendizagem internacional muito importante, desde que a empresa possua uma atitude activa. Por outras palavras, a empresa deve ter uma preocupação de aprendizagem no sentido de procurar compreender a lógica competitiva e

interpretativa da subcontratante (contacto com os clientes, análise das tendências da moda, aproveitamento das tecnologias de informação).

2.8.2.2. Acordos a jusante

As relações a jusante são em tudo semelhantes com a anterior, com a única particularidade de se estabelecerem com os clientes e não com fornecedores.

Os acordos mais comuns são os efectuados entre a empresa e os seus agentes e distribuidores noutros países. O objectivo é a manutenção de relações de longo prazo com os intermediários, a todos os níveis, desde os aspectos comerciais até à transferência de *know how*.

Um exemplo de redes estratégicas é a estabelecida pela *Benetton*. Esta empresa está no centro de uma vasta rede que reunia, até há uns anos atrás, 350 empresas subcontratadas, possuía 80 agentes e mais de 4.000 pontos de venda, os quais operam em sistemas de *franchising* (Jarillo e Martinez, 1991, p. 49).

2.8.2.3. Vantagens e desvantagens das redes estratégicas

As empresas ao optarem pelo estabelecimento de redes estratégicas tem a vantagem de se poderem concentrar nas suas competências distintivas e aproveitarem a eficiência de outras empresas nas suas áreas de especialidade.

As empresas que recorrem a este tipo de acordos gozam de uma maior flexibilidade, na medida em que estão isentas de muitos investimentos e gastos fixos, e de uma elevada taxa de crescimento.

Apesar dos benefícios existem algumas desvantagens. Estas concentram-se ao nível dos custos de coordenação, que são particularmente elevados quando

a distância física é grande; e ao nível dos custos de transacção que são mais elevados do que se a empresa tivesse uma filial.

2.9. Principais formas de entrada das empresas portuguesas

Referimos anteriormente que a expansão internacional das empresas é efectuada de um modo gradual e cauteloso, onde se procura a pouco e pouco uma maior familiarização com o mercado externo. Deste modo, pretende-se conseguir, não só suprir os riscos inerentes a uma actuação em mercados externos, mas também ganhar experiência internacional.

Simões (1997, p. 148), faz referência a uma determinada tipologia, de grau crescente de envolvimento seguido pelas empresas portuguesas¹⁹:

Exportação ocasional - a base da actividade da empresa é o mercado nacional, mas não põe de lado a hipótese de exportação. Ou seja, são empresas com actividade internacional muito escassa, em que as exportações têm um peso bastante reduzido no volume de vendas. Estas são na sua maioria de carácter esporádico.

Exportação dependente - a empresa funciona com subcontratada. Ela não vende os seus produtos, limita-se simplesmente, a fabricar produtos recomendados e definidos por empresas estrangeiras que os encomendam e comercializam sob a sua marca. A empresa portuguesa exporta, mas não conhece o mercado externo.

Exportação directa - incluem-se aqui as empresas que têm um fluxo regular de exportação para clientes externos, agentes ou representantes no exterior.

¹⁹ Outros estudos, também, apontam nesse sentido, ex., Simões (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, CEDE, Associação Industrial Portuguesa, Lisboa e Dominginhos (1997), *O Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Tese de Mestrado, ISEG.

Filial Comercial - corresponde a um salto qualitativo face à exportação directa.

Nesta fase a empresa assume um maior controlo das operações externas, através da incorporação de actividades que anteriormente eram orientadas por entidades independentes, como sejam, a comercialização e distribuição de produtos.

Filial produtiva - a actividade da empresa não está confinada unicamente à actividade comercial mas sim ao controlo total das actividades externas. Esta pode considerar-se a etapa final do processo de internacionalização de uma empresa, e uma vez desenvolvida e consolidada, o começo da era de uma empresa multinacional.

3. A indústria cerâmica

3.1. Enquadramento do sector

A cerâmica²⁰ é o “ conjunto de actividades destinadas à elaboração de toda a espécie de objectos, com barros de qualquer espécie, decorados ou não, utilizando-se a propriedade que possui a argila de se moldar facilmente no estado de barro cru, adquirindo dureza à medida que avança a sua secagem ou por efeito da cozedura” (Directório cerâmica estrutural, 1996/1997, p. 7).

A cerâmica deverá ter sido uma das primeiras técnicas dominadas pelo homem, remontando a sua origem a vários séculos antes de Cristo.

A importância da cerâmica está bem patente em toda a sua história, bastando para isso, recordar a utilidade que ela assume na construção da habitação, no transporte de vários artigos, em usos industriais e eléctricos, etc...

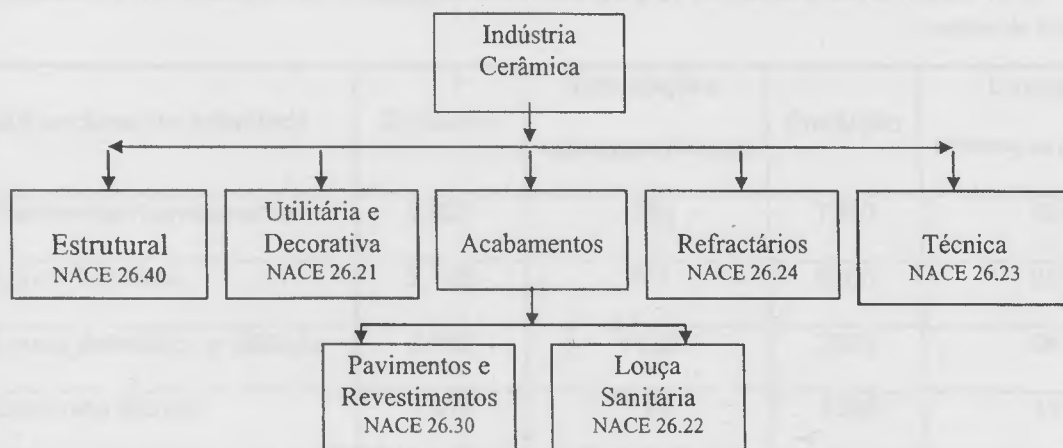
A indústria cerâmica compreende uma vasta gama de produtos, que vão desde os tijolos e telhas até aos produtos refractários, louças sanitárias, utilitárias e decorativas. É difícil encontrar uma outra indústria com uma tão ampla variedade de produtos.

Dada a diversidade de produtos existentes e a possibilidade que as empresas, graças à evolução tecnológica, hoje têm de trabalhar indistintamente qualquer tipo de produto, a segmentação da indústria segue uma perspectiva de utilização final dos mesmos. Assim, a indústria a nível comunitário divide-se em cinco áreas²¹: a cerâmica estrutural, a cerâmica de acabamentos, a cerâmica da louça utilitária e decorativa, a cerâmica dos produtos refractários e a cerâmica técnica (figura 3.1).

²⁰ A palavra CERÂMICA teve a sua origem no termo grego KERAMIKÉ, derivação de KERAMOS, que significa argila.

²¹ Esta é a segmentação utilizada por todos os países da União Europeia.

Figura 3.1. Segmentação da indústria cerâmica



Fonte: APICER

Incluem-se no subsector da cerâmica estrutural as empresas produtoras de telhas, tijolos e abobadilhas; na cerâmica dos acabamentos a produção de pavimentos e revestimentos (ladrilhos, placas e azulejos) e os produtos sanitários; na cerâmica utilitária e decorativa a louça de porcelana, faiança e terracota; na cerâmica refractária os produtos refractários e na cerâmica técnica os produtos que se destinam a fins electrotécnicos.

Nos últimos anos, a cerâmica técnica e a dos produtos refractários, pelas suas múltiplas aplicações em diversos sectores de actividade, têm aumentado a sua importância dentro da indústria. No entanto, continuam a ser os sectores tradicionais de cerâmica, nomeadamente os subsectores da cerâmica utilitária e decorativa e do pavimento e revestimento a possuírem uma maior expressão, quer em termos de produção e consumo, quer em termos de emprego (quadro 3.1.).

Quadro 3.1. Consumo, produção e emprego por produtos cerâmicos 1994

(milhões de Ecu)

Subsectores de actividade	Consumo	Exportações extracomunitárias	Produção	Emprego (milhares de pessoas)
Pavimento Revestimento	5.626	1851	7300	68
Louça Sanitária	2.146	277	2300	25
Louca doméstica e utilitária	2.457	1122	2800	86
Cerâmica técnica	1.470	113	1500	12
Refractários	1.606	760	2200	20

Fonte: Adaptado de Commission Europeenne (1997), *Panorama de L'Industrie Communautaire: Produits Céramiques*, pp. 9.24.

3.2. A indústria cerâmica portuguesa

3.2.1. Peso do sector na indústria transformadora

O peso deste sector no total da indústria transformadora, quando comparado com o ano de 1986, evidencia uma franca melhoria, conforme podemos inferir da leitura do quadro 3.2..

Quadro 3.2. Peso do sector na indústria transformadora em percentagem

	1986	1992	1996
VBP	0.8%	1.8%	2.0%
VAB	1.4%	3.2%	3.7%
Nº Trabalhadores	2.0%	2.5%	3%
VBP / VAB	0.57	0.56	0.54

Fonte: BBI e APICER

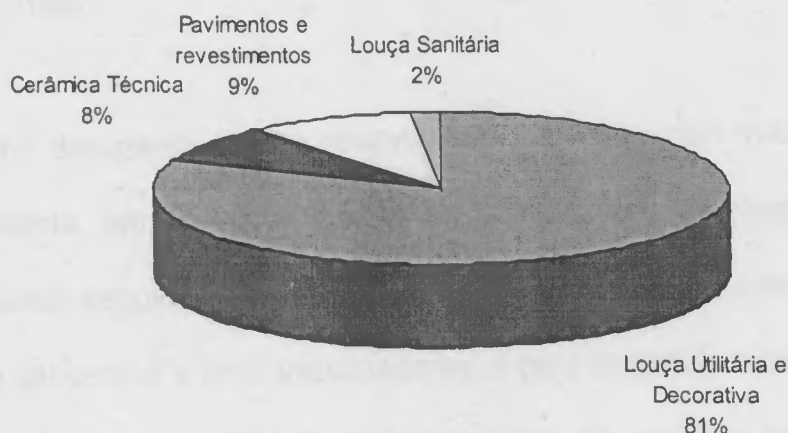
Em dez anos, o VBP. passou de 0.8% para 2.0%, o VAB. aumentou 2.3% e o nível de emprego cresceu um ponto percentual. A evolução e os actuais valores atestam bem a importância do sector no total da indústria transformadora e, conseqüentemente, no tecido empresarial português.

3.2.2. Empresas do sector

De acordo com os últimos dados estatísticos disponíveis da DGCI, referentes ao ano de 1996, o sector em estudo é constituído por seiscentas e trinta e sete empresas e por cerca de vinte e seis mil trabalhadores.

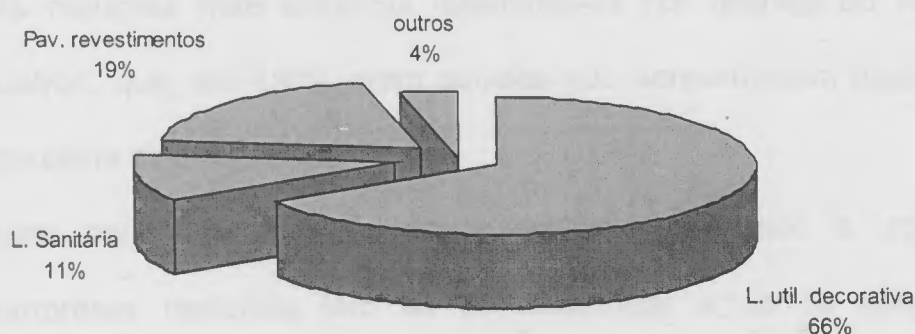
O subsector das louças utilitárias e decorativas é aquele que assume um maior protagonismo, quer em número de empresas (515), quer em número de trabalhadores (16.961), sendo por isso o mais importante e com maior impacto em toda a indústria (figuras 3.2 e 3.3).

Figura 3.2. Número de empresas por subsectores de actividade.



Fonte: DGCI (1996)

Figura 3.3. Número de empregados por subsectores de actividade.



Fonte: DGCI (1996)

O subsector dos pavimentos e revestimentos é o segundo maior da indústria, com sessenta empresas e quatro mil novecentos e cinquenta e cinco trabalhadores; seguido pelo subsector das louças sanitárias com dez empresas e dois mil oitocentos e vinte trabalhadores, e pela cerâmica técnica. Esta última em termos de valor acrescentado e volume de vendas tem um impacto praticamente marginal.

As profundas alterações e reestruturações a que o sector tem sido sujeito, principalmente depois da entrada de Portugal para a União Europeia, está na origem do encerramento de várias empresas, principalmente as de pequena dimensão.

Entre 1989 e 1996 a indústria viu o número de empresas existentes diminuir significativamente. Nesse período, o número de empresas passou de oitocentos e trinta e cinco em 1989 para seiscentas e trinta e sete em 1996.

Conforme se constata pela leitura do quadro 3.3., o decréscimo de cento e noventa e sete unidades ocorreu em quase todos os distritos do país.

As reduções mais drásticas registaram-se nos distritos de Aveiro, Leiria e Lisboa, que, em 1989, eram aqueles que apresentavam mais empresas de pequena dimensão.

Este panorama sombrio atesta bem a necessidade e urgência que as empresas nacionais têm de se modernizar e de se adaptar às novas realidades, pois só assim conseguirão garantir o sucesso.

Quadro 3.3. Número de empresas por distritos

ANOS Distritos	1989	1996
Aveiro	123	103
Braga	62	92
Coimbra	65	45
Faro	17	20
Leiria	349	214
Lisboa	110	69
Porto	34	25
Santarém	26	25
Setúbal	18	7
Outros	31	37
TOTAL	835	637

Fonte: DGCI (1996)

3.2.3. Dimensão empresarial

A dimensão das empresas, quando aferida pelo indicador “escalão” de emprego, revela uma predominância de pequenas e médias empresas. Das seiscentas e trinta e sete empresas existentes, a maioria emprega menos de cinquenta trabalhadores (78.6%) e somente sessenta (10%) empregam mais de cem. Acima dos mil empregados apenas existe uma empresa (quadro 3.4.).

Quadro 3.4. Número de trabalhadores por empresas

Escalão de Emprego	Número de Empresas	Percentagem
« 20 trabalhadores	361	56.8%
20 a 49	148	23.5%
50 a 99	66	10.4%
100 a 199	32	5.0%
200 a 499	19	3.0%
500 a 999	7	1.1%
» 1000	1	0.1%
TOTAL	637	100%

Fonte: DGCI (1996)

A mesma conclusão, quanto ao nível de predominância de PME no tecido empresarial do sector, se retira quando tomamos por base o volume de negócios das empresas. A grande maioria apresenta um volume de negócios inferior a mEsc. 100.000; apenas trinta e oito empresas têm um volume de negócios superior a mEsc. 1.000.000; destas somente quatro apresentam um volume de negócios superior a mEsc. 5.000.000.

As empresas de maior dimensão localizam-se sobretudo nos distritos de Aveiro e Leiria, com especial destaque para o primeiro, onde vinte e quatro têm um volume de negócios superior a mEsc. 1.000.000 (quadro 3.5).

Quadro 3.5. Número de empresas por distritos e volume de negócios

V. Negócios (mEsc.) Distrito	Menos de 10.000	10.000 a 100.000	100.000 a 500.000	500.000 a 1.000.000	1.000.000 a 5.000.000	Mais de 5.000.000	TOTAL
Aveiro	25	26	20	8	21	3	103
Braga	26	48	17	-	-	-	91
Coimbra	15	12	13	1	4	-	45
Faro	12	5	2	1	-	-	20
Leiria	64	83	52	8	6	1	214
Lisboa	33	26	5	4	1	-	69
Porto	12	9	3	-	1	-	25
Santarém	10	10	3	1	1	-	25
Setúbal	5	1	1	-	-	-	7
V. Castelo	4	4	3	-	-	-	11
Viseu	4	1	-	2	-	-	7
Outros	15	5	-	-	-	-	20
TOTAL	225	230	119	25	34	4	637

Fonte: DGCI (1996)

Uma análise por ramos de actividade permitiu-nos constatar que as empresas de maior dimensão pertencem ao subsector dos pavimentos e revestimentos, e ao subsector das louças domésticas e decorativas. No entanto, são também estes dois ramos de actividade que compreendem uma maior número de empresas de pequena dimensão.

O subsector das louças sanitárias é constituído, na sua maioria, por empresas de dimensão média / grande, as quais estão integradas em grandes grupos internacionais.

3.2.4. Concentração empresarial

No que concerne à distribuição geográfica das unidades de produção, embora exista alguma dispersão, verifica-se uma implantação na faixa litoral, com uma forte concentração nos distritos de Aveiro, Braga, Leiria e Lisboa, responsáveis por 75% das unidades industriais em actividade. Individualmente, Leiria continua a ser o distrito com maior percentagem de empresas (34%), seguido de Aveiro (16%), Braga (14%) e Lisboa (11%).

Em termos de concentração de mão de obra, são os distritos referidos que registam as mais elevadas taxas, representando em conjunto cerca de 80% do emprego do sector.

Estes são, também, os principais distritos onde se localizam grande parte das matérias primas.

Podemos concluir que estamos perante um sector pulverizado por um elevado número de empresas, com um cariz pouco homogéneo, onde se inserem todos os tipos de empresas, desde as de “vão de escadas” até às grandes empresas mais evoluídas tecnologicamente e com uma forte concentração empresarial.

3.2.5. Fusões, aquisições e grupos empresariais

Tal como em outros sectores de actividade, também nesta indústria, as aquisições e fusões empresariais têm sido muito frequentes. A este facto não foi alheio a entrada de Portugal para a Comunidade Económica Europeia (CEE) e a necessidade de se reestruturar, ganhar dimensão e massa crítica.

A entrada de Portugal para a CEE, constituiu um marco histórico para o sector e suas empresas. O aumento da competição, derivado da entrada de novas empresas, da liberalização do comércio e do alargamento do mercado, obrigou

a uma reestruturação das empresas nacionais, as quais para serem competitivas tiveram de se modernizar, automatizar e ganhar dimensão.

Neste sentido, e numa tentativa de incremento da competitividade no mercado interno e externo, tem-se assistido a associações e fusões na indústria. Destacamos alguns casos referentes ao subsector das porcelanas e faianças (Vista Alegre e Cerexport) e ao sector dos pavimentos e revestimentos (Grupo Cinca). Ainda neste último subsector temos de referir a fusão de quatro empresas, da qual resultou uma nova empresa a Apolo Cerâmicas, S.A., pertencente ao grupo KIO (*Kwait Investment Office*).

3.2.6. Energia e matéria primas utilizadas

A utilização na indústria cerâmica de equipamentos modernos exige a utilização de matérias primas com características perfeitamente definidas e de qualidade. Esta é, aliás, a única forma possível de obtenção de um produto final de qualidade, factor determinante do nível de competitividade do sector e do garante de uma melhor política de exportação. Em princípio, a satisfação desta exigência não deveria constituir qualquer problema, uma vez que as principais matérias primas utilizadas pelo sector (argila, caulino, areia, barro e feldspato) existem em quantidade e qualidade suficiente em determinadas zonas do solo português. As argilas localizam-se no distrito de Leiria e Aveiro. A areia e o caulino existem em abundância em Rio Maior, Pombal e Alhandra. O feldspato pode ser encontrado no norte do país, nomeadamente em Viseu, Mangualde e Vizela.

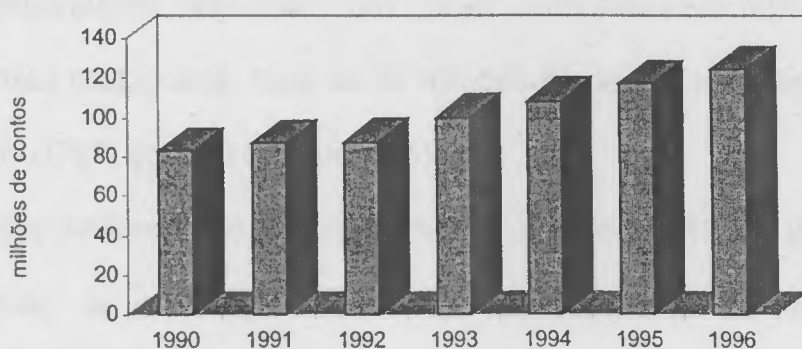
Contudo, a realidade é bem diferente. O sector extractivo, embora esteja muito melhor do que há uns anos atrás, ainda não está suficientemente equipado por forma a extrair todas as potencialidade dos jazigos. Este facto tem obrigado as

empresas a recorrerem a importações de matérias primas, principalmente da União Europeia, com todos os custos que deste facto advêm.

3.2.7. Produção

O Valor Bruto de Produção (VBP) tem evidenciado, ao longo dos anos, uma tendência de crescimento. Em termos médios anuais, a taxa de crescimento até 1996 rondou os 6%, atingindo nesse ano um valor de 124,5 milhões de contos (figura 3.4).

Figura 3.4. Valor bruto de produção



Fonte: INE e APICER

Infelizmente, o acréscimo da produção não foi homogéneo em todos os subsectores da indústria. Os subsectores das louças utilitárias e decorativas, e dos pavimentos e revestimentos foram aqueles que mais contribuíram para o incremento da produção. Em conjunto estes dois subsectores de actividade representam cerca de 75% do total de produção (39% para a louça utilitária e decorativa e 37% para o pavimento, revestimento e louça sanitária).

3.2.8. Comércio Externo

As transacções com o exterior apresentam um saldo entre as exportações e importações favorável a Portugal em cerca de 55 milhões de contos.

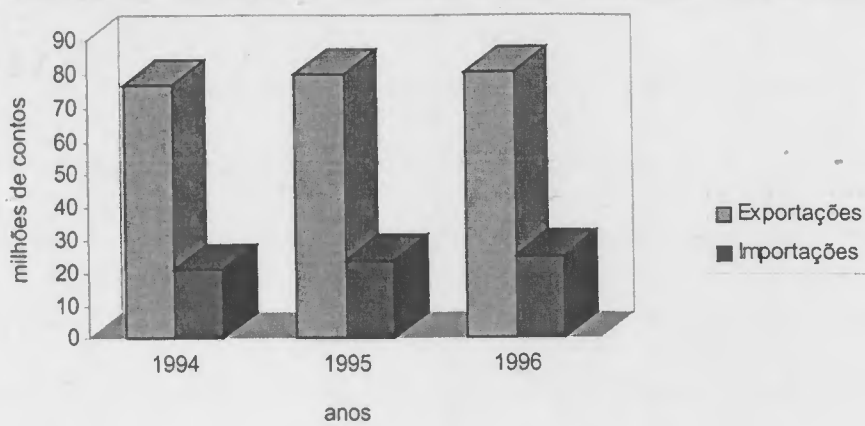
O subsector mais exportador é o da louça utilitária e decorativa, o qual foi em 1996 responsável por quase dois terços das exportações (49 milhões de contos, dos quais 9 milhões de contos referente a louça em porcelana e 40 milhões de contos a louças em faianças).

3.2.8.1. Exportações

As exportações assumem um papel preponderante em toda a indústria cerâmica portuguesa, mais de 80 milhões de contos são vendidos no mercado externo (70% do total da produção).

Embora evidenciando um crescimento, no triénio (1994-1996), relativamente reduzido, as exportações foram sempre superiores às importações, o que demonstra um certo dinamismo do sector (figura 3.5).

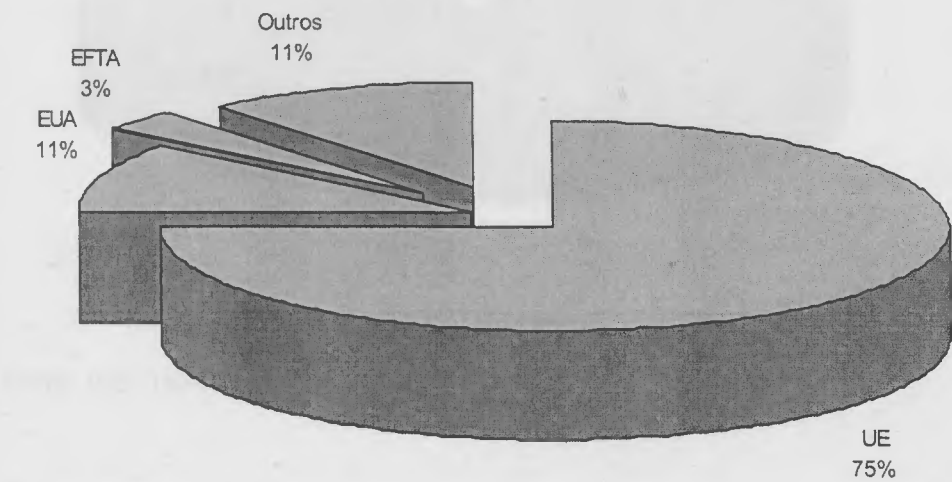
Figura 3.5. Comércio externo



Fonte: INE e APICER

Os principais mercados de destino das exportação da cerâmica portuguesa são os países da União Europeia (75%) e os Estados Unidos da América (11%), conforme se constata da análise da figura 3.6..

Figura 3.6. Principais mercados de exportação.

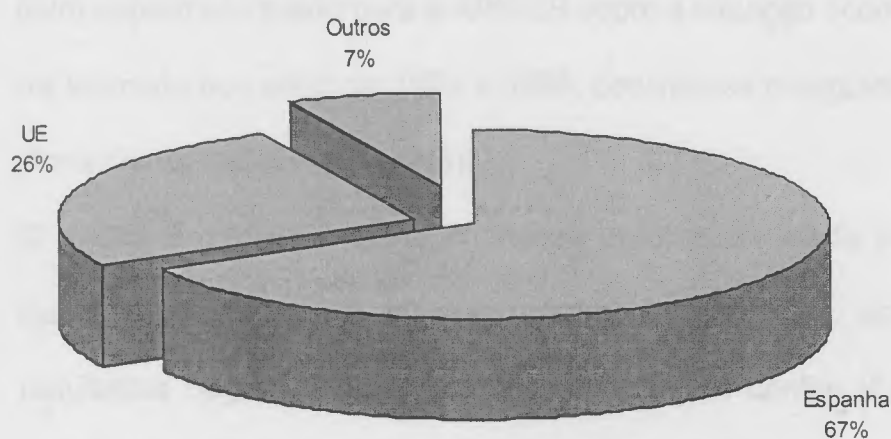


Fonte: INE (1996)

3.2.8.2. Importações

As importações são na sua maioria provenientes dos países da União Europeia (94%), donde se destaca a Espanha como principal país exportador (67%) (figura 3.7.).

Figura 3.7. Principais mercados de importação



Fonte: INE (1996)

3.2.9. Política de distribuição

Em relação às tendências internacionais, o sector português de cerâmica apresenta algumas particularidades ao nível dos canais de distribuição. Em Portugal a distribuição ainda é efectuada por armazenistas, cuja função é o abastecimento ao retalho. Contudo, à semelhança do que está a acontecer noutros países (União Europeia), a distribuição através dos armazenistas está a perder importância. Na última década, as grandes cadeias de distribuição (hipermercados e supermercados) têm constituído o principal canal de distribuição dos produtos, principalmente os da gama baixa.

Alguns fabricantes, nomeadamente a Vista Alegre e a Sociedade de Porcelanas de Alcobaça (SPAL) possuem uma rede de lojas próprias. Estas estão ainda vocacionadas para produtos de gama alta (louça doméstica e decorativa), sendo intenção dos seus responsáveis passar a oferecer produtos de gama média.

3.2.10. Situação económica e financeira

Num estudo efectuado para a APICER sobre a situação económica e financeira da indústria nos anos de 1994 e 1995, concluiu-se o seguinte (Caiano Pereira Consultores Associados, 1996):

O sector em 1994 e 1995, conheceu uma rentabilidade positiva, ainda que marginal, invertendo a situação conhecida em 1992, onde se registaram resultados negativos em cerca de 2 milhões de contos (2,9% do volume de negócios). Como as empresas competem no mercado nacional e internacional com base no factor preço, para manter a competitividade foi necessário diminuir as margens de comercialização, sacrificando a rentabilidade.

Os valores dos meios libertos líquidos (somatório dos resultados líquidos com as amortizações e provisões do exercício) situavam-se em cerca de 10,7% das vendas líquidas (9,2 milhões de contos em 1995). Apesar da melhoria evidenciada, os valores são ainda insuficientes para se fazer face aos elevados encargos financeiros, às necessidades de fundo de maneo e para se assegurar a necessária modernização e expansão do sector.

Os indicadores de estrutura financeira conheceram também uma evolução favorável, conforme decorre dos rácios de autonomia financeira (51,6% para 52,2%), cobertura do imobilizado por capitais permanentes (1,26 para 1,3) e Liquidez geral de 1,7 para 1,73).

Registe-se também a evolução positiva dos indicadores de produtividade, nomeadamente VBP por trabalhador que cresceu 8% e as vendas líquidas que aumentaram 7,4%.

O sector começa a tentar inverter a situação catastrófica do início da década. Nessa altura, o aumento feroz da concorrência provocado pela liberalização da

economia portuguesa fez com que as empresas tivessem necessidade de se modernizar e adaptar a essas novas realidades. Era notória a total carência de meios humanos, produtivos e técnicos, capazes de suprir as necessidades do mercado. Os equipamentos e a tecnologia necessários eram e (são) de valores bastante elevados o que condiciona a flexibilidade dos processos produtivos.

Este facto aliado ao difícil acesso ao capital, às elevadas taxas de juro e à insuficiente formação dos empresários, dificultaram a renovação empresarial e conduziram muitas vezes a um mau equilíbrio financeiro.

Actualmente, pese embora as dificuldades, a renovação empresarial está a ser feita, quer a nível de recursos humanos, quer a nível de equipamento produtivo. Daí que a situação económica e financeira tenha começado a melhorar, como revela o estudo.

3.2.11. Processo de internacionalização

A principal forma de abordagem do mercado externo tem sido efectuada através de exportações indirecta e directa (agentes importadores, distribuidores, etc.), da exportação dependente (subcontratação) e através da criação de canais de distribuição. Salvo algumas excepções, verifica-se que o capital detido na empresa representante é maioritariamente da empresa portuguesa que se internacionaliza (quadro 3.6.).

A subcontratação de empresas portuguesas por empresas estrangeiras, ou melhor, a exportação dependente efectuada pelas empresas nacionais, tem vindo a assumir um crescimento exponencial. Embora no curto prazo potencie algumas vantagens (possibilidade de absorver a capacidade instalada e, consequentemente, a diluição dos custos fixos) não proporciona uma base de competitividade a médio e longo prazo no mercado internacional.

Quadro 3.6. Internacionalização das empresas portuguesas

Empresas	Países	Capital	Modo de Entrada
Grupo Vista Alegre	Espanha	100%	Canal de distribuição com lojas próprias
	Alemanha	100%	
	França	100%	
Faianças Subtil	EUA	70%	Canal de distribuição com lojas próprias
	Alemanha	100%	
	França	n/d	
Gresval/Cerind	Espanha	100%	Rede conjunta de cooperação para a distribuição
	Luxemburgo	100%	
F. Bordalo Pinheiro	Espanha	100%	Canal de distribuição

Fonte: ICEP (1994)

De um modo geral, são ainda poucas as empresas que abordam o mercado externo através de marcas comerciais próprias. Este facto não é só característico desta indústria, mas também de quase todo o tecido empresarial nacional.

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente aumento de associações entre empresas, tendo em vista o desenrolar do processo de internacionalização. Este facto permite, o aumento do poder negocial, dos recursos financeiros e humanos, e da notoriedade nos mercados internacionais.

3.3. A indústria comunitária e mundial de cerâmica

A indústria cerâmica comunitária diferencia-se da sua congénere portuguesa, pela maior gama de produtos (a cerâmica técnica e dos produtos refractários assumem um valor significativo), pela maior dimensão das empresas e da imagem de marca.

3.3.1. Evolução recente

Conforme se constata pela leitura do quadro 3.7, a indústria cerâmica, no conjunto dos sectores em análise, tem-se pautado ao longo dos anos por uma evolução positiva e uniforme da produção, do consumo e da balança comercial. A única excepção ocorreu no período compreendido entre 1991 e 1993, o qual coincidiu com um certo desaceleramento económico a nível mundial.

Em sentido oposto tem evoluído o emprego. Entre 1985 e 1998²² o número de empregados na indústria passou de duzentos e cinquenta e oito mil para duzentos e dez mil. A racionalização e a automatização, combinada com o aumento moderado do consumo, são os responsáveis por esta diminuição.

O sector das louças utilitárias e decorativas é o que mais tem contribuído para este decréscimo.

Quadro 3.7. Principais indicadores de produtos cerâmicos
(milhões de Ecu, preços correntes)

	1985	1989	1991	1992	1993	1994	1995	1997 ⁽¹⁾	1998 ⁽¹⁾
Consumo	9991	13275	14840	14563	12834	12956	13509	14870	15650
Produção	11776	15572	16882	16588	15196	15767	16504	18390	19470
Exportações extracomunitária	2650	3219	3207	3316	3667	4232	4333	5070	5470
Balança Comercial	1784	2297	2042	2024	2362	2811	2995	3520	3820
Emprego (milhares de pessoas)	258,4	256,2	257,9	245,3	222,6	211,3	215,2	210	210

Fonte: Adaptado de Commission Europeenne (1997), *Panorama de L'Industrie Communautaire: Produits Céramiques*, pp. 9.24.

(1) Previsões arredondadas para a Europa dos quinze

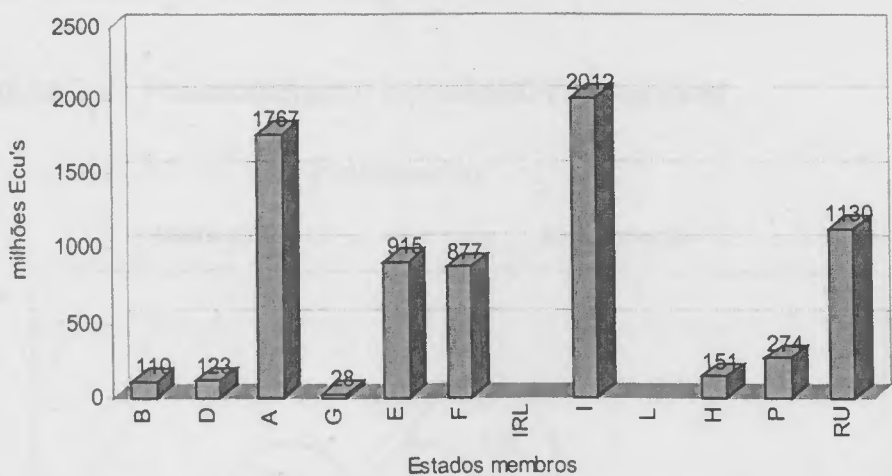
²² Dados previsionais.

3.3.2. Competição

A competição na indústria encontra-se fortemente concentrada em três pólos: Europa (União Europeia), Ásia (China e Japão) e América do Norte (EUA e Canadá).

No conjunto dos vários ramos de actividade, a União Europeia é o principal produtor mundial (responsável por um terço da produção mundial), com especial destaque para a Itália (I), a Alemanha (A), o Reino Unido (RU), a França (F), a Espanha (E) e Portugal (P) (figura 3.8.).

Figura 3.8. Principais países europeus produtores de cerâmica



Fonte: Adaptado de Commission Europeenne (1997), *Panorama de L'Industrie Communautaire: Produits Céramiques*, pp. 9.23.

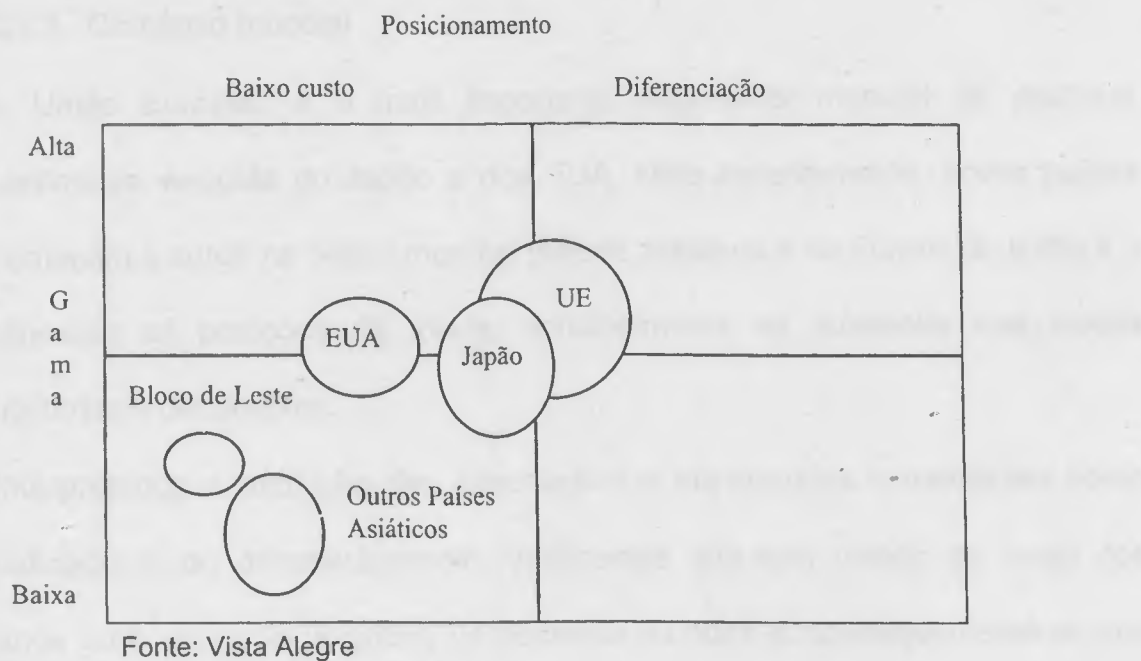
Como a indústria de cerâmica cobre um leque diversificado de produtos e ramos de actividade, a posição concorrencial de cada um dos subsectores é variável.

Assim, no subsector da cerâmica técnica, a concorrência em termos mundiais é extremamente equilibrada, pois os três pólos mundiais (UE, EUA e Japão) digladiam-se entre si, na busca da liderança mundial. Mesmo assim, o Japão é o principal produtor mundial à frente dos EUA e da Europa.

No subsector das louças utilitárias e decorativas a Europa e o Extremo Oriente concentram a maior parte da produção mundial, quer em termos de valor, quer em termos de quantidades, estando muito à frente da América do Norte e da América do Sul (Brasil). Em valor, a Europa lidera o mercado com cerca de 50% de quota de mercado. Em termos de quantidade produzida, os países asiáticos, com especial realce para a China, são de longe os maiores produtores mundiais.

A diferença em termos de valor e quantidade entre a Europa e a Ásia justifica-se, essencialmente, pelo posicionamento estratégico distinto adoptado pelas empresas de cada continente (figura 3.9).

Figura 3.9. Posicionamento estratégico internacional



Enquanto a Europa caracteriza-se por oferecer produtos diferenciados para segmentos de gama média e alta, assentes em políticas de alargamento da gama de produtos, de investigação e desenvolvimento (I&D) e novas tecnologias, os países asiáticos (com excepção do Japão) assumem um

posicionamento estratégico baseado no baixo custo e direccionado para a gama baixa dos vários segmentos.

Entre estes dois pólos, encontra-se a América do Norte (Canadá e EUA), que se caracteriza por uma elevado grau de industrialização e pela produção em grandes séries para o segmento médio.

As tendências estratégicas a nível internacional, devido a uma maior sofisticação dos gostos dos consumidores, preferência por gamas mais altas, mas que simultaneamente respondem a certas necessidades da “vida moderna²³”, caminham no sentido de uma maior diferenciação do produto. Ou seja, as estratégias futuras apontam para uma deslocalização progressiva para a direita da figura 3.9

3.3.3. Comércio mundial

A União Europeia é o mais importante exportador mundial de produtos cerâmicos, seguida do Japão e dos EUA. Mais recentemente, novos países começam a surgir na senda mundial (países asiáticos e da Europa do leste) e a ameaçar as posições da tríade, principalmente no subsector das louças utilitárias e decorativas.

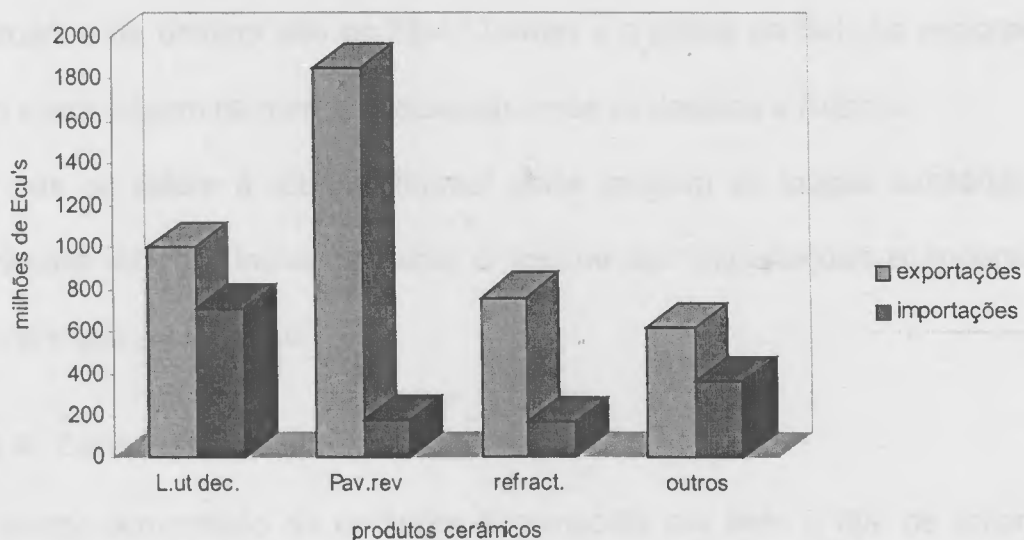
Interpretando a evolução das exportações e importações comunitárias como indicadores de desenvolvimento, verificamos que tem havido ao longo dos anos uma evolução favorável do comércio mundial e, conseqüentemente, um acréscimo da dimensão do mercado mundial.

Também, no que se refere às exportações e importações, o valor e o destino/origem das exportações/importações comunitárias variam consoante os

²³ Produtos que possam ser lavados nas máquinas de lavar louça, que possam ser lavados ao microondas, etc..

vários ramos de actividade da indústria. A figura 3.10. evidencia os valores de exportações e importações por subsectores de actividade.

Figura 3.10. Exportação/Importação comunitárias em 1994



Fonte: Adaptado de Commission Europeenne (1997), *Panorama de L'Industrie Communautaire: Produits Céramiques*, pp. 9.26.

No subsector das louças utilitárias e decorativas, as exportações comunitárias são superiores às importações. Em 1994, o montante das primeiras ascendeu a 1.002 milhões de Ecu's, enquanto que as segundas cifraram-se em 708 milhões de Ecu's. Os principais mercados de destino são os EUA, o Japão e a Suíça, enquanto as importações provêm na sua maioria da China, de *Taiwan*, da Polónia e da República Checa.

No subsector dos pavimentos e revestimentos, o saldo da balança comercial ainda é mais favorável que no caso anterior. Neste subsector as exportações foram de 1,851 milhões de Ecu's e as importações apenas de 177 milhões de Ecu's. Os produtos destinaram-se na sua maioria aos EUA, à Suíça e à Áustria. A Turquia, a Áustria e o Brasil são os principais fornecedores dos países da comunidade.

O subsector dos produtos refractários conheceu um excedente importante ao nível das trocas com o exterior. As exportações totalizaram 760 milhões de Ecu's e as importações ascenderam a 168 milhões de Ecu's. Os principais mercados de destino são os EUA, Taiwan e a África do Sul. As importações têm a sua origem no mercado europeu, onde se destaca a Áustria.

No que se refere à rubrica "outros" estes incluem as louças sanitárias e a cerâmica técnica. Individualmente o volume das exportações e importações não é muito significativo.

3.3.4. Dimensão e localização empresarial

O sector comunitário da cerâmica é composto por todo o tipo de empresas, desde as pequenas empresas de raiz familiar, que produzem sob os métodos tradicionais, até às grandes unidades, pertencentes a grupos económicos, mais avançadas tecnologicamente. Existe, no entanto, uma predominância de pequenas e médias empresas.

No conjunto existem mais de vinte mil empresas, as quais empregam cerca de duzentos e dez mil trabalhadores.

O número de empresas, a dimensão e a localização variam consoante se integrem num ou noutro subsector de actividade.

Os subsectores das louças sanitárias e dos pavimentos e revestimentos são dominados por inúmeros produtores italianos e espanhóis de tamanho médio, com um volume de vendas que se situa entre os cinquenta e cem milhões de Ecu. Destacam-se neste subsector as empresas *Marazzi* e *Cisa-Cerdisa* (Itália), *Porcelanosa* (Espanha), *Villeroy & Boch* e *ABK* (Alemanha) e *H & R Johnson* (Reino Unido).

No segmento das louças utilitárias e decorativas coexistem todo o tipo de empresas (grandes e pequenas). Os produtores mais importantes são a *Villeroy & Boch*, *Hutschenreuter* e a *Rosenthal* (Alemanha), e as empresas *Royal Doulton* e a *Wedwood* (Reino Unido). Estas empresas representam mais de dois terços do total da produção.

O subsector da cerâmica técnica é dominado por grandes empresas pertencentes a grupos empresariais importantes, onde se destacam a *Hoechst Ceram Tech*, *Cerasiv*, *Wacker* e *Hustchenreuter* (Alemanha), *Saint Gobain* (França), *Cookson* (Reino Unido) e *Samatec* (Itália).

Grande parte destas empresas localizam-se junto das matérias primas essenciais às suas actividades. É assim que regiões como *Stoke-on-Tred* (RU), *Baviera* e *Weterwold* (Alemanha), *Sassuolo* (Itália), *Castela* (Espanha) e *Limoge* (França) apresentam uma elevada concentração empresarial.

3.3.5. Fusões e aquisições

A modernização e a reestruturação da indústria cerâmica comunitária são necessárias, tendo em vista o reforço e a manutenção da posição de liderança mundial que assume em alguns subsectores de actividade. Este facto, associado às novas realidades económicas mundiais tem obrigado a reajustamentos e reposicionamentos estratégicos por parte de muitas empresas. O processo contínuo de reestruturação tem originado, nos últimos anos, uma série de processos de fusão ou aquisição de empresas nos diversos subsectores que constituem a indústria.

No segmento das cerâmicas técnicas registe-se a recente fusão do grupo austríaco *Veitsch-Radex* com o grupo alemão *Didier werk*, que assim

constituíram o primeiro grande grupo de produtos refractários do mundo; e a importante fusão entre *Cerasiv* e a *Hoechst Ceram Tech* (Alemanha).

No subsector dos pavimentos e revestimentos, ocorreram duas grandes aquisições, uma da França Alfa pela *Marazzi* e a outra da parte da *Ceramiche Ricchetti* pela *Cisa-Cerdisa*.

3.3.6. Análise da atractividade dos mercados internacionais

Uma comparação entre os principais mercados mundiais de cerâmica, permite inferir que o mercado europeu é aquele que proporciona uma maior oportunidade de sucesso à empresa que se internacionaliza (quadro 3.8). Embora a rivalidade seja maior neste continente do que em qualquer outro, a proximidade geográfica, a afinidade cultural e as barreiras à entrada são bastante mais favoráveis, oferecendo por isso uma maior atractividade.

Os mercados americano e do extremo oriente apresentam como principal atractivo a sua dimensão e como condicionantes as elevadas barreiras à entrada.

Quadro 3.8. Análise dos mercados de louça doméstica e utilitária

	Europa	América do Norte	Extremo Oriente	América do Sul
Rivalidade	1	2	2	4
Dimensão do mercado	4	5	5	3
Proximidade geográfica	5	3	1	2
Afinidade cultural	4	3	1	4
Barreiras/ entrada	4	3	2	1

Fonte: Adaptado ICEP (1994)

Legenda: 1 (muito desfavorável) a 5 (favorável)

II Parte. Abordagem empírica

4. Metodologia de pesquisa

4.1. Determinação do universo da amostra

Para a determinação do universo da população objecto de estudo socorremos da base de dados²⁴ de uma Instituição pública, a qual tendo em vista os objectivos do trabalho foi sujeita às seguintes restrições²⁵:

- eliminação das empresas que actuam unicamente no mercado nacional;
- eliminação das empresas que embora mantendo uma actividade exportadora, esta se revele insignificante face ao volume de negócios;
- eliminação das empresas com um volume de negócios inferior a mEsc. 100.000;
- Eliminação das empresas com um número de empregados inferior a cinquenta.

Como se constata, na selecção das empresas partimos do pressuposto de que a probabilidade de actuar no mercado externo de uma forma mais evoluída do que a mera exportação, é tanto maior quanto maior for a dimensão das empresas (volume de negócios e número de empregados).-Embora seja um critério discutível, pensamos que se justifica plenamente, uma vez que como referem diversos estudos, a reduzida dimensão da empresa funciona como factor condicionador do processo de internacionalização (cfr. 1.5.1).

²⁴ Referente ao ano de 1996.

²⁵ Estas restrições só foram possíveis graças ao apoio prestado pela APICER na identificação da importância das empresas para sector, em termos de volume de negócios e actividade internacional, completado com o conhecimento do sector adquirido na análise de vários documentos e contactos com os industriais do sector.

Do processo de selecção resultou uma amostra de oitenta e nove empresas distribuídas por três subsectores de actividade (quadro 4.1.)

Quadro 4.1. Número de empresas seleccionadas

	Nº empresas	Percentagem
Subsectores de actividade:		
- louça utilitária e decorativa	51	57%
- louça sanitária	7	8%
- pavimentos e revestimentos	31	35%
Total empresas seleccionadas	89	100%

4.2. Recolha de informação

As formas tradicionais de recolha de informação incluem entre outros os métodos comportamentais,²⁶ as entrevistas pessoais, o envio de questionários pelo correio, inquéritos pelo telefone ou uma solução híbrida, através da combinação de vários métodos.

No presente caso optámos por esta última alternativa. Em particular, pelo envio de questionários pelo correio, pelos inquéritos efectuados pelo telefone e pelas entrevistas pessoais.

Pretendemos, assim, capitalizar as vantagens de cada um enquanto simultaneamente procurámos minimizar os seus inconvenientes.

A escolha do método do envio dos questionário pelo correio ficou a dever-se aos bons resultados que normalmente proporciona. A escolha dos outros dois métodos, deveu-se à necessidade de se obter um número de respostas

²⁶ Processo levado a cabo através do estudo “in loco” de casos práticos e comportamentos através de análise de registos de vária ordem. De acordo com alguns autores, este método apresenta a desvantagem da dificuldade na obtenção de uma amostra aleatória do tipo de comportamento em análise, e da selectividade do observador. Para mais desenvolvimentos ver Reis e Moreira (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa, Edições Sílabo.

consideradas aceitáveis para um trabalho deste género e à necessidade de esclarecimento de eventuais dúvidas e falhas.

Para uma melhor familiarização com o sector foi de extrema importância os contactos directos e personalizados, junto de um grupo diversificado de entidades ligadas ao sector (Empresas, APICER, ICEP, DGI, DGCI, Técnicos, etc.), e à análise de vários documentos sobre o tema. Todo este processo contribuiu para o aprofundamento do conhecimento do sector.

4.2.1. Fases de recolha de informação

O processo de inquirição às empresas desenrolou-se em 3 fases:

a) primeira fase - envio do questionário pelo correio.

Os questionários, num total de oitenta e nove, foram enviados pelo correio às empresas no dia 11 de Maio de 1998. Para o efeito, socorremo-nos da base de dados que serviu de suporte a este trabalho.

De forma a garantir o máximo número de respostas, enviámos o questionário acompanhado de :

- um conjunto de instruções de preenchimento, visando clarificar a interpretação de alguns termos utilizados e facilitar a respectiva resposta;
- duas cartas, uma do Centro de Estudos de Gestão (CEGE) do ISEG, e outra da Associação do sector (APICER). Pretendemos com isso conferir um carácter mais formal ao questionário. Enquanto na carta do CEGE solicitámos a colaboração dos industriais informando-os da confidencialidade das respostas, bem como da importância das mesmas para a realização do projecto; na carta da APICER fizémos referência aos benefícios de um trabalho deste tipo para as empresas do sector.

Tendo em consideração as características e a especificidade do questionário e a informação pretendida, dirigimos o mesmo à Direcção Geral da empresa, solicitando que o enviasse ao responsável directo pelo desenvolvimento de negócios internacionais, agradecendo uma resposta até ao dia 22 de Maio de 1998. Nesta fase foram obtidas apenas nove respostas, as quais revelaram-se manifestamente insuficientes para o tipo de trabalho pretendido.

b) segunda fase - reenvio do questionário pelo correio.

Como o número de respostas obtidas na fase anterior se mostrou insuficiente, revelou-se necessário enviar novamente diversos questionários. Reenviámos oitenta “novos” questionários, os quais foram acompanhados de uma carta recordatória, onde se fazia referência novamente aos objectivos do trabalho e ao carácter confidencial das respostas. O reenvio dos questionários efectuou-se no dia 4 de Junho de 1998, sendo solicitado uma resposta até ao dia 19 do mesmo mês. Nesta fase obtivemos mais nove respostas.

c) terceira fase - entrevistas telefónicas e pessoais.

Uma semana após a data limite de resposta (19 de Junho de 1998), foram efectuadas com carácter sistemático e regular várias insistências e *follow-up's* telefonicamente, tendo em vista a obtenção de uma maior número de respostas. Nesta fase, contactámos dezoito empresas e enviámos por fax mais quinze questionários, tendo-se obtido sete respostas.

Relativamente a algumas empresas não respondentes, consideradas mais importantes (três no total) quer pela sua dimensão quer por estarem numa etapa do processo de internacionalização mais avançada que a mera exportação, enviámos novamente o questionário dirigido à pessoa responsável pela actividade externa. Mesmo assim, apenas duas empresas responderam

ao inquérito. No total o número de empresas contactadas ascendeu a vinte e uma empresas.

Foram também efectuados contactos telefónicos com três empresas com o intuito de se esclarecerem dúvidas, confirmar respostas e eliminar eventuais falhas.

Procurámos, com estas três fases, reduzir o índice de não respondentes, e simultaneamente fazer com que a amostra fosse representativa do universo em estudo.

Apesar de tudo, pensamos ter conseguido uma taxa de resposta satisfatória (vinte e nove empresas - 33 %) e de qualidade, principalmente se tivermos em conta o tipo de questionário e o facto do sector ser extremamente fechado e reservado.

4.3. Questionário

4.3.1. Elaboração do questionário

A metodologia seguida para a obtenção de informação baseou-se, essencialmente, no envio de questionários pelo correio (Anexo I). Por essa razão foi necessário definir de modo claro o texto do questionário, por forma a estimular a empresa a responder e a tornar explícita a interpretação das perguntas e as respectivas respostas.

A elaboração do texto final do questionário processou-se por etapas, que a seguir descrevemos:

- listagem e priorização das questões a abordar;
- comparação com diversos questionários similares²⁷;
- elaboração de um questionário provisório;

- teste do questionário junto de industriais do sector (pré-teste). Esta parte destinou-se, essencialmente, a avaliar a coerência e consistência do questionário. Em particular, procurámos avaliar a sequência e a ordenação das perguntas, a linguagem utilizada e a dimensão do questionário.
- definição final do texto do questionário. A versão final resultou de um conjunto de ajustamentos sucessivos das versões anteriores, bem como dos resultados obtidos no pré-teste.

4.3.2. Estrutura do questionário

Em termos de estrutura, o questionário encontra-se dividido da seguinte forma:

- 1) informações gerais sobre a empresa. Inclui perguntas sobre ano de constituição, integração em grupos económicos, nível de emprego e o volume de negócios;
- 2) experiência internacional. As questões incidiam sobre o peso das actividades internacionais no volume de negócios da empresa, os principais mercados de actuação e formas de entrada em mercados externos;
- 3) principais motivações e condicionantes da internacionalização. Procurámos obter uma resposta quantificada da importância relativa de um conjunto de factores potencialmente motivadores ou condicionadores da expansão internacional;
- 4) estrutura e gestão comercial. Foram formuladas perguntas sobre o modo de organização das actividades externas da empresa, a utilização ou não de marca própria e o modo de promoção da empresa no exterior;

²⁷ Nesta parte foram extremamente úteis os questionários efectuados em trabalhos similares (teses de doutoramento, mestrado e trabalhos nesta área).

5) concorrência e mercado externo. Inclui perguntas sobre os principais concorrentes e os principais incentivos utilizados pela empresa quando aborda mercados externos;

6) perspectivas futuras. As partes anteriores respeitavam à análise da situação presente, esta incidiu sobre o futuro. Procurámos obter informações sobre o modo como as empresas encaram o desenvolvimento do processo de internacionalização.

Para facilitar o tratamento informático das respostas, no momento da elaboração do questionário procedemos, desde logo, à pré-codificação das perguntas e respostas, através de códigos numéricos. Com este procedimento pretendemos facilitar o tratamento posterior da informação.

4.4. Níveis de resposta

Os elementos relativos à inquirição e respostas são apresentados no quadro 4.2.. Conforme se verifica, das oitenta e nove empresas seleccionadas, obtivemos vinte e nove respostas, o que corresponde a 33%.

Quadro 4.2. Número de empresas respondentes

	Nº empresas	Percentagem
Empresas seleccionadas	89	100%
Empresas respondentes	29	33%
- Louça utilitária e decorativa	22	
- Louça sanitária	2	
- Pavimentos e revestimentos	5	

5. Apresentação e análise dos resultados

5.1. Caracterização das empresas respondentes

5.1.1. Estrutura sectorial

As empresas objecto de estudo distribuem-se por três subsectores de actividade: cerâmica da louça utilitária e decorativa, cerâmica da louça sanitária, e cerâmica de pavimentos e revestimentos (cfr. quadro 4.2).

Conforme se infere da leitura do quadro 4.2, existe uma predominância das empresas do subsector da cerâmica utilitária e decorativa (cerca de 75% das respostas), seguido do subsector da cerâmica de pavimentos e revestimentos (18%) e do subsector da louça sanitária (7%).

5.1.2. Estrutura do capital

5.1.2.1. Integração em grupos económicos

De um total de vinte e nove empresas respondentes, cinco correspondendo a 17% do total, estão integradas em grupos económicos. Estas empresas, normalmente, são de média dimensão (mais de trezentos trabalhadores e mais de mEsc. 1.000.000 de volume de negócios) e possuem uma experiência internacional, medida em termos do peso das actividades internacionais no volume de negócios, acentuada²⁸.

5.1.2.2. Raiz familiar

Quase metade das empresas inquiridas (48%) possuem uma natureza familiar, em que os membros da família detêm a maioria do capital e a sua gestão. Estas empresas distribuem-se pelos três subsectores de actividade, actuam no

²⁸ Estas representam mais de 50% do volume de negócios consolidado.



mercado há longos anos (mais de dez anos), possuem uma reduzida dimensão e um envolvimento internacional que não vai além da exportação.

5.1.3. Dimensão

A variável dimensão é medida pelos indicadores número de empregados e volume de negócios.

Tal como se pode observar no quadro 5.1, confirma-se a ideia evidenciada no terceiro capítulo, onde referimos que a indústria cerâmica é dominada por pequenas e médias empresas (PME). Com efeito, 34% das empresas aderentes²⁹ possuem menos de cem trabalhadores, 28% entre cem e duzentos, 24% entre duzentos e quinhentos e, apenas 14% possuem mais de quinhentos trabalhadores.

Quadro 5.1. Número de empresas por escalões de emprego

Número de empregados	Número de empresas	Percentagem
Até 100	10	34%
101 – 200	8	28%
201 – 500	7	24%
Mais de 500	4	14%
Total	29	100%

Centralizando a análise na perspectiva de volume de negócios, constatamos que cerca de um terço das empresas apresentam um volume de negócios inferior a mEsc. 500.000, 31% entre mEsc. 500.000 e mEsc. 1.000.000 e 34% excedem mEsc. 1.000.000. Destas últimas, 17% facturam mais de mEsc. 3.000.000 (Quadro 5.2).

²⁹ Neste trabalho utilizamos o termos “empresas aderentes”, “empresas respondentes” e “empresas inquiridas” para nos referirmos às vinte e nove empresas que responderam ao questionário.

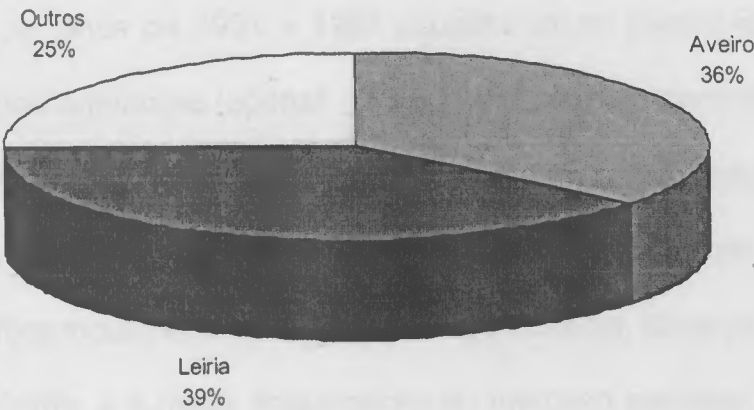
Quadro 5.2. Número de empresas por volume de negócios

Escalões de Vol. Negócios (m.Esc)	Número de empresas	Percentagem
Até 100 000	1	3%
100.000 - 500.000	9	31%
500.000 – 1.000.000	9	31%
1.000.000 - 3.000.000	5	17%
Mais de 3.000.000	5	17%
Total	29	100%

5.1.4. Localização

Como se pode inferir da figura 5.1, grande parte das empresas respondentes (75%) localizam-se nos distritos de Leiria e Aveiro, o que confirma o referido no terceiro capítulo.

Figura 5.1. Localização das empresas por distritos.



Relacionando a localização da empresa com a sua dimensão, verificamos que estes dois distritos comportam as maiores empresas, quer em termos de capital social, quer em número de empregados e volume de negócios.

5.1.5. Ano de início de actividade

Tendo em vista a caracterização das empresas relativamente ao ano de início de actividade, e dada a ampla diversidade de respostas quanto a esta questão, optamos por dividi-las em quatro grupos: até 1970, de 1971 a 1980, de 1981 a 1990 e posterior a 1990, como se observa pela leitura do quadro 5.3.

Quadro 5.3. Ano de constituição da empresa

Ano de constituição da empresa	Número de empresas	Percentagem
Até 1970	9	31%
1971 – 1980	6	21%
1981 – 1990	9	31%
Posterior a 1990	5	17%
Total	29	100%

O período anterior a 1970 e o compreendido entre 1981 e 1990 foram os momentos por excelência para o início de actividade (31% das empresas).

Entre os anos de 1991 e 1997 constituíram-se menos empresas do que nos períodos anteriores (apenas 17%), o que está em consonância com o referido no capítulo terceiro, relativamente à diminuição do número de empresas.

Estes resultados não são surpreendentes, se atendermos ao sector em estudo, à política industrial prosseguida nos anos oitenta, alicerçada em incentivos para a indústria, e à maior liberalização do mercado nacional, a qual culminou, nos anos noventa com uma forte redução do número de empresas.

Numa análise em termos de dimensão e actividade internacional da empresa, verificamos que as de maior dimensão iniciaram as suas operações nos dois períodos áureos (anterior a 1970 e entre 1981 e 1990), o que sugere desde logo que a idade da empresa parece influenciar a sua dimensão, constituindo-

se como um factor importante, não só em termos de implantação no mercado, como também em termos de solidificação da sua posição concorrencial.

No que se refere ao peso da actividade internacional, nomeadamente à exportação, parece não existir uma correlação muito forte entre os diferentes períodos por nós considerados.

5.2. Experiência internacional

5.2.1. Contribuição das actividades externas no volume de negócios

Será que as actividades internacionais desempenham um papel importante no conjunto das actividades consolidadas da empresa?

O peso das actividades externas no volume de negócios é, para a 75% das empresas inquiridas, superior a 50%. Este resultado revela um elevado grau de envolvimento internacional e uma forte dependência desta indústria face ao mercado externo (quadro 5.4.).

Das vinte e nove empresas estudadas, apenas uma (pertencente à cerâmica de pavimentos e revestimentos) revela possuir uma dependência do mercado externo inferior a 5%. Seis empresas (duas de cada subsector) referem que o mercado externo contribui com um volume de facturação compreendido entre os 11% e os 50%. As restantes vinte e três (vinte, louça utilitária e decorativa e três, pavimentos e revestimentos) facturam mais no mercado externo do que no mercado doméstico.

Quadro 5.4. Peso das actividades externas no volume de negócios

Subsectores	1% - 5%	6% - 10%	11% - 30%	31% - 50%	Mais 51%	Total
Pav. e Revest.	1	-	2	-	2	5
Louça sanitária	-	-	-	2	-	2
L. Utilit. decorat.	-	-	2	-	20	22
total	1	-	4	2	22	29

Podemos daqui inferir a existência de uma forte dependência do mercado externo, e uma maior ou menor orientação internacional consoante os subsectores de actividade em que estão inseridas. No entanto, não se pode tirar qualquer ilação, em virtude do diminuto número de respostas das empresas dos subsectores das louças sanitárias e de pavimentos e revestimentos.

5.2.2. Evolução do volume de negócios no mercado externo

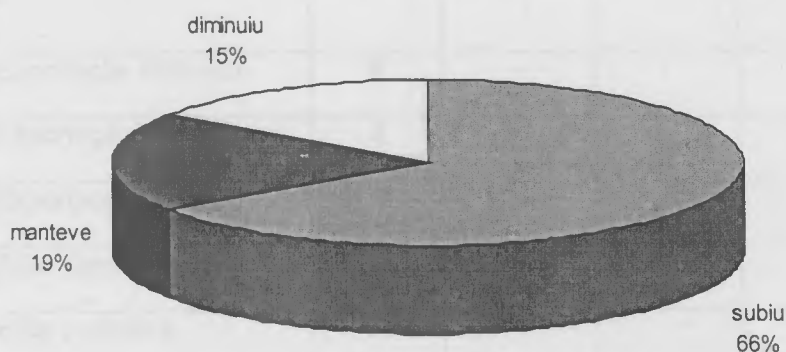
Será que as empresas da indústria cerâmica, de há três anos a esta parte, estão mais internacionais?

A resposta à questão, como se observa pela figura 5.2, é clara e inequívoca:

- Sim.

No período compreendido entre os anos de 1994 e 1997, 66% das empresas aumentaram a sua facturação nos mercados externos, 19 % mantiveram e 15% diminuíram.

Figura 5.2. Facturação nos últimos três anos em mercados externos.



Se nos reportarmos ao capítulo terceiro, verificamos que nos últimos anos a dependência face ao mercado externo tem aumentado, o que confirma os resultados do inquérito.

Este aumento abrange quase todas as empresas, pelo que nenhuma ilação se pode tirar quanto à dimensão ou quanto ao tipo das mesmas.

Se as empresas, como vimos, estão cada vez mais dependentes do mercado externo, pensamos que será importante saber quais são as principais formas de entrada nesses mercados, bem como o modo como estas têm evoluído.

5.2.3. Formas e evolução das operações em mercados externos

Quais as principais formas de entrada em mercados externos?

Será que existe gradualismo na adopção das formas de entrada em mercados externos?

No conjunto das actividades externas, a exportação é sem dúvida a forma de operação mais relevante e significativa (quadro 5.5). Todas as empresas inquiridas utilizam esta forma de operação.

Quadro 5.5. Peso relativo das formas de entrada no exterior

Formas de entrada	1% - 9%	10%- 29%	29%-49%	50%-80%	80% - 100%	Total empresas
Exportação Indirecta	6	-	-	-	-	6
Exportação Dependente	2	5	-	6	6	19
Exportação Directa	5	1	5	6	8	25
Filial Comercial	-	1	3	1	1	6
Filial produtiva	-	1	-	-	-	1
Outras Formas	-	-	-	-	-	

Entre os vários tipos de exportação por nós considerado - directa, indirecta e dependente - a primeira assume uma maior preponderância. Quase metade (48%) das respostas referem que mais de 50% da facturação em mercados externos é obtida através da exportação directa. A exportação indirecta não assume um grande significado, em caso nenhum contribui com um peso superior a 9% no conjunto das actividades externas, embora seja uma forma de operação utilizada por seis empresas (21%). A exportação dependente é utilizada por dezanove empresas (66% do total de respostas). O seu peso no conjunto das actividades externas é bastante significativo. Esta forma de operação externa representa para doze empresas mais de 50% da facturação externa, o que lhe coloca logo a seguir à exportação directa em nível de importância. Este tipo de exportação é mais utilizada por pequenas e médias empresas do que por empresas de grandes dimensões, o que pode ser explicado pelo facto destas últimas serem empresas com uma maior projecção internacional e com uma maior capacidade de afirmação em mercados externos.

A instalação de unidades comerciais no estrangeiro constitui, a seguir à exportação directa e dependente, a terceira forma de operação externa mais importante. De um total de seis empresas que possuem filiais comerciais no estrangeiro, duas referem que elas representam no conjunto das actividades internacionais um peso superior a 50%, três entre 30% e 49% e uma entre 10% e 30%.

As filiais produtivas não têm um peso significativo no panorama global das actividades externas. Apenas uma empresa possui uma filial produtiva, a qual ainda assume pouco significado no conjunto das actividades externas (facturação compreendida entre os 10% e os 29%).

As outras formas de abordagem dos mercados externos - contratos de licenças, contratos de gestão, *franchising* e alianças estratégicas) não assumem qualquer papel no conjunto das actividades externas do sector.

Estes resultados associados ao reduzido número de filiais no estrangeiro (doze distribuídos por seis empresas) deixa desde logo perceber o fraco grau de presença física internacional das empresas da indústria da cerâmica portuguesa.

Uma análise mais pormenorizada revela-nos ainda que as empresas com unidades comerciais no exterior, também operam através da exportação (assumindo esta, para 96% das empresas, um peso na facturação superior ao da filial comercial); que a escolha do mercado, para instalação de unidades comerciais, não foi feita ao acaso. Em 64% dos casos, antes da implantação da filial comercial, as empresas já actuavam nesses mercados via exportação; e que a criação instalação da filial produtiva foi, também ela, precedida de

actividades anteriores. A empresa já actuava, nesse mercado, de duas formas: primeiro por via da exportação e depois pela instalação de uma filial comercial. Depreende-se da análise dos resultados a existência de um certo gradualismo, em que a empresas primeiro começa com a exportação (forma mais simples e mais barata de abordagem ao mercado externo), e depois avança cautelosamente para outras formas de entrada mais complicadas e dispendiosas, a instalação de filiais comerciais e produtivas³⁰.

5.2.3.1. A dimensão da empresa e os diferentes graus de envolvimento internacional

Relacionando o carácter exportador das empresas com a sua dimensão, quer seja medida pelo indicador número de pessoal, quer pelo indicador do volume de vendas, os resultados não evidenciam qualquer tipo de relação estatística. Ou seja, independentemente da dimensão da empresa, existe uma forte propensão exportadora.

Se ao nível da exportação não existe uma relação estatística significativa entre a dimensão e a propensão para a exportação, numa fase de maior envolvimento internacional (filiais comerciais e produtivas) o mesmo não se verifica (quadro 5.6.).

³⁰ Esta constatação está em consonância com diversos outros estudos, nacionais e estrangeiros, sobre a internacionalização (cfr. capítulo 1).

Quadro 5.6. Relação entre a dimensão da empresa e as filiais no exterior

Volume de negócios (mEsc.)	Filiais no Exterior	
	Filial Comercial	Filial Produtiva
Até 100 000	-	-
100.000 - 500.000	-	-
500.000 - 1.000.000	1	-
1.000.000 - 3.000.000	7	-
Mais de 3.000.000	3	1
Total	11	1

Como se observa, são as empresas de maiores dimensões que possuem filiais no estrangeiro. Estas empresas são na sua maioria (83%) do tipo não familiar e estão inseridas em grupos económicos (67%).

De referir ainda que a única empresa com uma filial produtiva no exterior assume um cariz predominantemente familiar. No entanto, a sua gestão está sob a responsabilidade de um gestor não familiar.

Podemos inferir da análise dos resultados que a dimensão influencia a internacionalização empresarial, pelo menos para se efectuar investimento em países externos (filial comercial e/ou produtiva) e, que pertencer a grupos económicos fortes com capacidades financeiras e humanas ajuda as empresas a enveredar por outros caminhos que não a mera exportação.

5.2.4 Principais mercados de actuação

Quais são os principais mercados de actuação das empresas da indústria da cerâmica?

Será que existe um certo gradualismo na selecção dos mercados?

No questionário solicitámos ao inquirente que indicasse a percentagem do volume de negócios que cada mercado³¹ representava para a sua empresa. Os resultados estão evidenciados no quadro 5.7.

Quadro 5.7. Peso de cada mercado no volume de negócios

	0%	1% - 9%	10% - 24%	25% - 49%	Mais 50%	Total
Portugal	10%	48%	14%	7%	21%	100%
Espanha	10%	62%	24%	4%	-	100%
Alemanha	17%	31%	24%	14%	14%	100%
França	24%	52%	17%	7%	-	100%
O. P. U. Europeia	10%	28%	24%	28%	10%	100%
O.P. Europeus	52%	34%	10%	4%	-	100%
América Norte	17%	34%	31%	14%	4%	100%
América Sul	72%	24%	4%	-	-	100%
Países Asiáticos	48%	48%	4%	-	-	100%
África	72%	28%	-	-	-	100%
Outros	62%	38%	-	-	-	100%

Os resultados obtidos são bastante curiosos e elucidativos da importância que os diferentes mercados representam para a facturação das empresas.

Conforme se observa, as empresas deste sector dispõem as suas operações por vários mercados, não existindo, por isso, uma forte concentração das actividades num ou noutro. Mesmo assim, determinadas áreas geográficas destacam-se das restantes, pela elevada percentagem de facturação (superior a 50%) que propiciam. Estão nesta situação Portugal, Alemanha e outros países da União Europeia.

³¹ Listamos dez mercados - Portugal, Espanha, Alemanha, França, Outros países da União Europeia, Outros países Europeus, América do Norte, América do Sul, Países Asiáticos, Países Africanos - considerados como potencialmente mais relevantes para esta indústria.

Apesar do elevado nível de actividade externa, Portugal constitui ainda o principal mercado de actuação (21% das empresas referem facturar mais de 50% das vendas neste mercado). Podemos daqui depreender que parece existir um entendimento por parte dos empresários da necessidade de se alicerçar a internacionalização em bases sólidas e em mercados em que se tenha alguma experiência (território nacional).

O mercado alemão e os mercados dos outros países da União Europeia, surgem para a generalidade das empresas inquiridas, como os segundos e terceiros mercados mais importantes de actuação (14% e 10% respectivamente facturam mais de 50% das vendas nestes dois mercados), logo seguidos pelo mercado norte americano (3%). Estes resultados parecem evidenciar uma selecção dos mercados externos influenciada pela distância geográfica e económica.

5.2.4.1 Principais mercados por subsectores de actividade e dimensão da empresa.

Uma análise mais profunda mostra que os resultados estão influenciados pelos subsectores de actividade, principalmente no que se refere aos principais mercados de actuação (cfr. quadro 5.7.). Na realidade, dois terços das empresas que referem facturar mais de 50% no mercado nacional pertencem aos subsectores da louça sanitária e à cerâmica dos pavimentos e revestimentos (cerâmica de acabamentos). As empresas do subsector das louças utilitárias e decorativas actuam predominantemente fora do mercado doméstico, com especial incidência para o mercado alemão (19% das empresas a facturarem mais de 50%), para os outros países da União Europeia (14%) e para Portugal (10%).

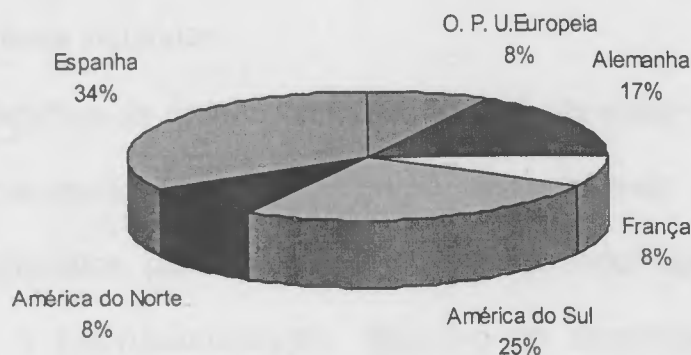
No que respeita à relação entre a dimensão da empresa e os mercados de actuação, as respostas seguem a generalidade da indústria, pelo que nenhuma ilação se pode retirar.

5.2.5. Localização das filiais no exterior

Será que a localização das filiais no exterior é influenciada pela distância psicológica?

Como referimos anteriormente, apenas seis empresas entre as vinte e nove inquiridas, possuem filiais no exterior. Na sua globalidade estas seis empresas possuem onze filiais comerciais e uma produtiva distribuídas por vários mercados, como evidencia a figura 5.3.

Figura 5.3. Localização das filiais no exterior.



Como se pode observar as filiais das empresas portuguesas localizam-se maioritariamente na União Europeia (67%), donde se destaca a Espanha (34%). O mercado sul americano é o único com uma filial produtiva, todos os outros apenas possuem filias comerciais.

Estes resultados sugerem que as empresas tendem a escolher para implantar filiais, não só mercados que estão mais próximos psicologicamente, mas

também mercados com grande potencial de desenvolvimento, o que parece estar de acordo com o referido no capítulo 1 sobre a internacionalização como um processo gradual na selecção dos mercados.

5.3. Motivações e condicionantes da internacionalização

5.3.1. Motivações da internacionalização

Quais são as principais razões que levam a empresa a internacionalizar as suas actividades³²?

Os resultados do inquérito são apresentados no quadro 5.8. A sua análise evidencia uma supremacia clara dos factores de ordem interna (com uma pontuação média³³ de 3.36) sobre os factores de ordem externa (2.71) e relacional (2.21). Estas discrepâncias de valores, embora possam parecer algo surpreendentes, encontram explicação no elevado índice exportador das empresas inquiridas.

Os factores de ordem interna assumem um papel relevante no processo de internacionalização. Neste grupo, encontram-se três dos cinco factores considerados, pelo conjunto das empresas inquiridas, como mais motivadores para a internacionalização, objectivo de crescimento com uma pontuação média de 4.24), a diversificação do risco (3.34) e o aproveitamento da capacidade disponível (3.28).

³² No questionário solicitava-se às empresas que avaliassem, numa escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante), o peso de cada um dos 11 factores - internos, externos e relacionais - considerados, com base na literatura existente, como estímulos mais comuns no processo de internacionalização.

³³ Esta pontuação corresponde à média ponderada o número de empresas respondentes e o nível de importância atribuída.

Quadro 5.8. Principais motivações para a internacionalização

Nível de importância (%)							
Principais Motivações	1	2	3	4	5	Total	Pont. Média
Motivações internas							3.36
Crescimento da empresa	7%	3%	11%	17%	62%	100%	4.24
Diversificar riscos	14%	10%	21%	38%	17%	100%	3.34
Economias de escala	34%	7%	31%	21%	7%	100%	2.59
Aproveitamento capacidade disponível	21%	7%	28%	14%	31%	100%	3.28
Motivações externas							2.71
Limitações Mercado doméstico	10%	10%	21%	17%	41%	100%	3.69
Rendibilidade do mercado externo	28%	3%	17%	38%	14%	100%	3.07
Acesso conhecimento tecnológico	72%	17%	10%	-	-	100%	1.38
Motivações relacionais							2.21
Resposta a Concorrentes	53%	17%	10%	10%	10%	100%	2.10
Acompanhamento de clientes	31%	10%	21%	28%	10%	100%	2.76
Incentivo governamental	66%	17%	17%	-	-	100%	1.52
Abordagem de empresa estrangeira	41%	7%	28%	14%	10%	100%	2.45

O objectivo de crescimento da empresa é, no conjunto dos 11 factores listados, o mais pontuado, o que demonstra uma vontade e uma necessidade de expansão das actividades da empresa para mercados externos. Estes, para além de permitirem o crescimento da empresa proporcionam uma maior diversificação do risco, uma vez que diminuem a dependência da empresa face ao mercado doméstico.

A elevada pontuação do factor aproveitamento da capacidade disponível (quarta maior pontuação) deixa transparecer a ideia de que a internacionalização é ainda encarada como uma forma de escoamento do

produto ou de aproveitamento dos meios de produção, e não como uma verdadeira estratégia de orientação para o mercado externo.

Estes resultados põem em evidência a pequena dimensão do mercado doméstico e a quase obrigatoriedade de expansão das actividades.

Os factores de natureza externa, com uma pontuação média de 2.56, são os segundos mais pontuados. Neste grupo destacam-se, pela sua elevada pontuação, os factores, limitações do mercado doméstico (3.69) e a rendibilidade proporcionada pelo mercado externo (3.07). Pelo reduzido grau de importância o factor acesso a conhecimento tecnológico (1.38).

As limitações do mercado doméstico são apontadas como a segunda motivação mais relevante em todo o processo de internacionalização. Quase 60% das empresas, consideram-nas como “importante” ou “muito importante” contra, apenas 10% que as consideram “pouco importante”. Parece assim, que o mercado doméstico é considerado muito pequeno para permitir objectivos de crescimento. Deste modo, a expansão internacional é a única via para se atingir esse objectivo. Este facto está fortemente interligado com a percepção, por parte dos empresários, da maior rendibilidade real ou esperada do mercado externo. Há, no entanto, que ter algum cuidado, uma vez que esse mercado, pelo seu maior dinamismo, é também um mercado muito mais forte concorrencialmente.

A reduzida importância granjeada pelo factor acesso a conhecimentos tecnológicos (72% consideram-no pouco importante) encontra explicação, mais uma vez, no elevado nível exportador das empresas respondentes em detrimento da implantação de filiais produtivas no exterior. Sem uma verdadeira

implantação de unidades de produção no exterior é muito difícil, se não mesmo impossível, tirar partido das tecnologias existentes.

Os factores de tipo relacional apresentam uma pontuação média de 2.21, onde se destacam, pela sua elevada pontuação, o acompanhamento de clientes (2.76), abordagem por parte das empresa estrangeiras (2.45); e pelo reduzido *score*, a baixa pontuação dos incentivos governamentais (1.52). Se a pontuação obtida pelos dois primeiros aspectos é perfeitamente normal, face ao baixo grau de envolvimento da maioria das empresa inquiridas, já a fraca pontuação do factor incentivos governamentais pode constituir, à primeira vista, alguma surpresa. No entanto, uma análise mais detalhada revela que a sua reduzida importância encontra explicação no elevado nível de exportação das empresas respondentes. Nos últimos anos, os incentivos à exportação têm vindo a diminuir, estando mesmo quase a desaparecer, pelo que é perfeitamente normal que a sua pontuação não seja considerada relevante.

Relacionando as motivações para a internacionalização com os três subsectores de actividade objecto de estudo (louça utilitária e decorativa, louça sanitária e pavimentos e revestimentos) e com um maior grau de envolvimento externo (mais do que a exportação), os resultados revelam-nos uma similaridade com o padrão geral da indústria. As motivações de natureza interna predominam, logo seguidas pelas razões de ordem externa. O binómio necessidade de crescimento/limitações do mercado continua a ser o principal factor motivador, enquanto que os incentivos governamentais e o acesso a conhecimentos tecnológicos continuam a revelar-se como menos importantes.

Em resumo, podemos referir que existem quatro factores considerados pelas empresas como mais motivadores da internacionalização: a necessidade de

crescimento da empresa, as limitações do mercado interno, a diversificação dos riscos e a necessidade de aproveitamento da capacidade disponível. A internacionalização parece assim, ser motivada pela necessidade de expansão além fronteiras das actividades das empresas como forma de crescimento face à reduzida dimensão do mercado doméstico.

Como motivos menos importantes surgem os seguintes factores: acesso ao conhecimento tecnológico e incentivos governamentais. O fraco nível de importância encontra explicação no facto de a exportação ser a principal forma de operação em mercados externos.

Outra evidência que se pode retirar é a existência de um grande paralelismo, entre as empresa dos três subsectores de actividade e entre as empresas com um maior grau de envolvimento internacional, quanto às razões que impelem para internacionalização.

5.3.2 .- Condicionantes do processo de internacionalização.

Quais são as principais condicionantes que as empresas enfrentam no seu processo de internacionalização?

Solicitámos às empresa que avaliassem numa escala de 1 a 5 a importância relativa de dezanove factores considerados como principais obstáculos à internacionalização. Estes factores, foram classificados em três grupos: internos, externos e relativos à envolvente portuguesa.

A análise dos resultados revela que as condicionantes relativas à envolvente portuguesa constituem as principais barreiras³⁴ à internacionalização

³⁴ Utilizamos o termos “barreiras”, “condicionantes” ou “obstáculos” para designar as principais dificuldades entradas no processo de internacionalização.

(ponderação média³⁵ 2.80), seguidas das condicionantes internas (2.42), e das externas (2.25) (quadro 5.9).

Uma primeira evidência é que nenhum destes três grupos atinge uma pontuação média superior a três, o que parece demonstrar que não existem condicionantes que sejam consideradas pela generalidade das empresas, como “importantes” ou “muito importantes”.

Destacam-se nas condicionantes relativas à envolvente nacional os factores: imagem dos produtos nacionais (3.14), insuficiência de apoios à exportação (3.03) e ao investimento (2.97), e a política governamental portuguesa (2.90). Estes resultados, para além deixarem transparecer uma crítica implícita ao governo, parecem evidenciar também uma certa dependência das empresas em relação ao Estado. A este facto não é alheio o elevado protecçãoismo que vigorou durante anos em Portugal, nem as políticas de subsídio e cobertura de riscos que têm sido uma constante dos sucessivos governos.

³⁵ Esta pontuação corresponde à média ponderada o número de empresas respondentes e o nível de importância.

Quadro 5.9. Principais condicionantes da internacionalização

Nível de importância (%)							
Principais condicionantes	1	2	3	4	5	Total	Pont. Média
Internas							2.42
Dimensão insuficiente	24%	10%	38%	24%	3%	100%	2.72
Insuficiência de recursos financeiros	34%	7%	31%	17%	10%	100%	2.62
Insuficiência de recursos humanos	24%	7%	38%	24%	7%	100%	2.83
Conhec. limitado mercados externos	38%	3%	31%	24%	3%	100%	2.52
Dificuldades de controlo de gestão	46%	27%	12%	12%	4%	100%	2.00
Reduzida mobilidade de quadros	48%	10%	28%	7%	7%	100%	2.14
Capacidade de inovação limitada	52%	14%	21%	10%	3%	100%	2.00
Dif. identificação de parceiros locais	38%	10%	24%	14%	14%	100%	2.55
Relativas à envolvente portuguesa							2.80
Insuficientes apoios ao investimento	24%	7%	34%	17%	17%	100%	2.97
Insuficientes apoios à exportação	25%	7%	28%	24%	17%	100%	3.03
Imagem dos produtos portuguesas	17%	7%	31%	34%	10%	100%	3.14
Política governamental (portuguesa)	24%	3%	41%	21%	10%	100%	2.90
Taxa de câmbio do escudo	41%	21%	38%	-	-	100%	1.97
Externas							2.25
Situação política e Social (País destino)	41%	17%	24%	7%	10%	100%	2.32
Diferenças culturais	45%	17%	34%	-	3%	100%	2.00
Forte concorrência	17%	7%	28%	14%	34%	100%	3.41
Restrições às importações	52%	28%	17%	-	3%	100%	1.75
Dificuldades de financiamento	41%	17%	28%	10%	3%	100%	2.14
Normas fiscais	52%	21%	21%	-	7%	100%	1.86

No que respeita às condicionantes de ordem interna, constatámos que não existe uma predominância acentuada de qualquer factor, o que só por si revela que os obstáculos são percebidos de maneira diferente por cada empresa.

Neste grupo de condicionantes, os três factores mais pontuados por ordem decrescente foram a insuficiência de recursos humanos (2.83), a reduzida dimensão da empresa (2.72) e a insuficiência de recursos financeiros (2.62).

As respostas obtidas parecem evidenciar o reconhecimento da necessidade de se possuir uma dimensão mínima, quer em termos humanos (quadros qualificados e com experiência internacional), quer em termos produtivos e financeiros (base financeira sólida) que aguentem o impacto da internacionalização (Simões, 1997).

Uma análise mais aprofundada revela que as empresas com maior dimensão (volume de negócios) e com um maior envolvimento internacional, são as que menos parecem sentir estas dificuldades (2.82; 2.79 e 2.61, para cada um dos factores respectivamente).

A reduzida mobilidade dos quadros (2.14), as dificuldades de controlo de gestão (2.00) e a capacidade de inovação tecnológica limitada (2.00) são os três factores de ordem interna considerados como menos importantes. Estes resultados são perfeitamente normais, se tivermos em conta o grau de envolvimento internacional da maioria das empresas inquiridas (exportação). À medida que as empresas recorrem a formas de entrada mais evoluídas do que a mera exportação estes três factores vão ganhando um maior peso e relevo.

A concorrência muito forte com uma pontuação média de 3.41, destaca-se claramente dos restantes factores de ordem externa. Este foi, no conjunto dos dezanove factores listados, o único a ultrapassar, claramente, a barreira dos três pontos, constituindo-se por isso, como principal obstáculo à

internacionalização. Quanto mais a empresa se envolve externamente mais sente o peso da forte concorrência³⁶.

Os restantes factores de ordem externa - a situação política do país de destino (2.28), as dificuldades de financiamento (2.17), as normas fiscais do país de destino (1.90) e as restrições às importações (1.76) - não assumem um papel relevante. A maioria das empresas, cerca de 70%, classificaram estes quatro factores nos dois escalões mais baixos da escala (1 a 5). Uma análise mais cuidada demonstra, mais uma vez, que à medida que a empresa aumenta o seu grau de envolvimento internacional, o nível de importância destes factores aumenta (1.71; 2.29; 2.57; 2.29 de pontuação média para cada um dos referidos factores). A única excepção refere-se ao factor situação política no país de destino, que diminuiu a sua pontuação.

Analisando os resultados por subsectores de actividade verificamos que os valores não diferem muito dos obtidos pelo sector. A concorrência muito forte que se verifica no mercado, a fraca imagem dos produtos nacionais no exterior, a dimensão insuficiente, a situação política do país de destino e os insuficientes apoios à exportação e ao investimento, são os factores considerados principais condicionantes da internacionalização. No lado oposto, continuam a ser os aspectos de natureza relacional, como as normas fiscais do país de destino e as restrições às importações as menos importantes.

Em síntese, podemos referir que a concorrência, a imagem dos produtos portugueses, a situação política nos países de destino, as insuficiências de apoio à exportação e ao investimento e os limitados recursos humanos e financeiros constituem os principais obstáculos à internacionalização. As restrições às

³⁶ A pontuação média obtida por este factor, nas empresas com um maior grau de internacionalização foi de 3.71.

importações e as normas fiscais nos países de destino são consideradas obstáculos menos importantes.

5.4. Concorrência e comércio externo

5.4.1. Localização dos principais concorrentes

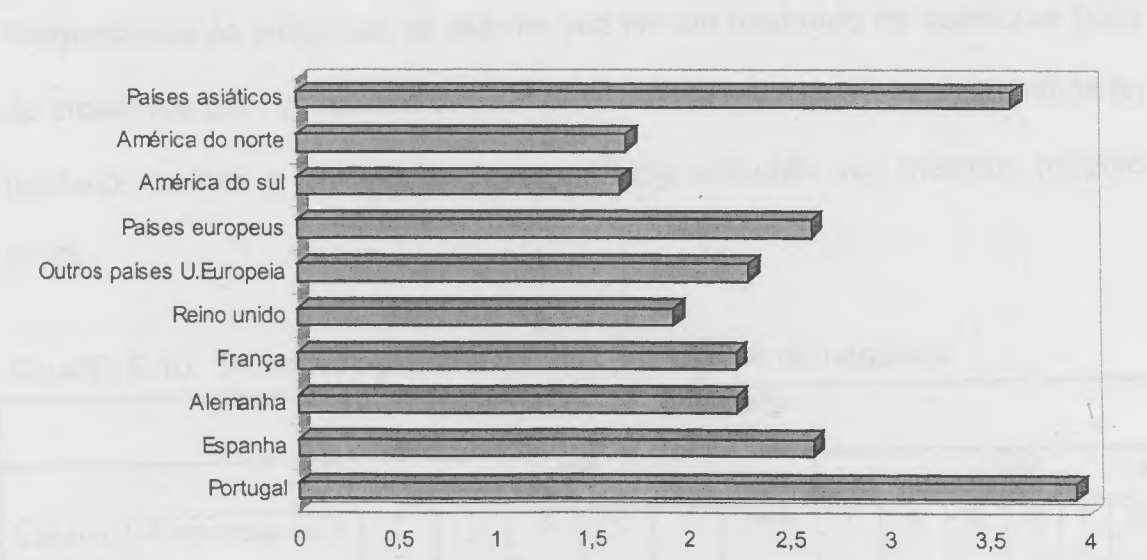
Vimos que a concorrência constitui o principal factor condicionador do processo de internacionalização das empresas da cerâmica portuguesa, pelo que será importante sabermos onde se localizam os seus principais concorrentes.

Solicitámos à empresa que indicasse numa escala de 1 (sem significado) a 5 (muito forte) a localização dos seus principais concorrentes. As respostas são apresentadas na figura 5.4 e estão analisadas em termos de pontuações médias.

Os principais concorrentes das empresas da indústria da cerâmica portuguesa localizam-se por ordem decrescente, em termos de pontuações médias, em Portugal (3.93), nos países asiáticos (3.62), nos países europeus³⁷ (2.62), e em Espanha (2.62). Todos os restantes obtiveram uma pontuação média inferior a 2.50, o que revela a pouca importância atribuída às empresas localizadas nessas áreas geográficas. Estes resultados demonstram bem o elevado nível concorrencial que reina na indústria, tanto a nível interno, como externo, e a ausência de competitividade das empresas nacionais.

³⁷ Excepto os da União Europeia.

Figura 5.4. Localização dos principais concorrentes



Pensamos que a elevada pontuação média conseguida pelas empresas portuguesas, possa ter a ver entre outras razões com a reduzida dimensão do mercado nacional e com os objectivos de crescimento das empresas, o que impele muitas vezes para a escolha dos mesmos mercados de actuação.

As empresas localizadas nos países asiáticos e no leste da Europa, por possuírem custos de mão de obra mais reduzidos e uma maior capacidade produtiva são muito mais competitivas do que as nacionais. Este resultado, parece evidenciar, não só a inexistência de uma política de especialização dos produtos portugueses, como também uma ausência de competitividade das empresas do sector.

A situação de forte concorrência que se verifica na indústria exige por parte das unidades empresariais medidas urgentes, tendo em vista uma maior necessidade de adaptação às necessidades dos clientes e um maior grau de eficiência e flexibilidade, sem os quais não se consegue sobreviver num mercado internacional cada vez mais competitivo.

5.4.2. Incentivos estatais à internacionalização

Perguntámos às empresas se alguma vez tinham usufruído de quaisquer tipos de incentivos para venderem os seus produtos no exterior. A resposta obtida foi bastante curiosa e reveladora da importância atribuída aos mesmos (quadro 5.10).

Quadro 5.10. Incentivos governamentais por volume de negócios

Incentivos Governamentais ³⁸													
Volume de Negócios(mEsc.)	SIM						NÃO						
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Nr.(1)	Total
Até 100 000	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
100.000 - 500.000	-	1	-	1	-	2	-	3	2	-	-	2	7
500.000 - 1.000.000	1	1	2	2	-	6	-	3	-	-	-	-	3
1.000.000 - 3.000.000	-	-	1	1	-	2	-	2	-	-	-	1	3
Mais de 3.000.000	1	-	2	1	-	4	-	1	-	-	-	-	1
Total	2	2	5	5	-	14	1	8	2	-	-	3	15

(1) empresas que responderam negativamente mas que não exprimem opinião relativamente aos incentivos existentes

Como podemos observar, menos de metade das vinte e nove empresas inquiridas (48%), abrangendo todos os subsectores de actividade, usufruíram de incentivos à internacionalização. Destas, cinco possuem uma opinião positiva em relação aos apoios existentes, outras cinco consideram-nos adequados e quatro negativos ou muito negativos.

Das restantes quinze empresas que responderam negativamente, nenhuma tem uma opinião positiva ou muito positiva, duas afirmam que os programas de incentivos são adequados, dez têm uma opinião negativa e três não responderam à questão.

Relacionando o usufruto dos incentivos com a dimensão (volume de negócios) da empresa podemos inferir uma certa correlação positiva. As empresas que se encontram no escalão volume de negócios acima dos mEsc. 500.000 são as que mais recorrem a este tipo de apoios (63%). Das empresas com um volume de facturação inferior a mEsc. 500.000, mais de 35% não recorreram a incentivos para venderem os seus produtos no exterior.

Os resultados evidenciam, também, uma certa correlação positiva entre o grau de envolvimento externo e os benefícios estatais à internacionalização. Das seis empresas que utilizam formas mais avançadas de operação do que a exportação, quatro recorreram a incentivos, o que reforça o anteriormente referido.

5.5. A organização estrutural e a gestão comercial da empresa

5.5.1. Organização e estrutura das actividades internacionais

Qual é o departamento responsável pela coordenação das operações internacionais?

A coordenação das operações externas, está na sua maioria, sob a responsabilidade da direcção comercial da empresa (52% das respostas). A alta direcção (presidência/gerência), a direcção de exportação e "outra" qualquer direcção, seguem-lhe o caminho com 28% e 17% das respostas respectivamente. Uma síntese dos principais resultados é apresentada no quadro 5.11.

³⁸ Os incentivos à internacionalização variam numa escala correspondente a 1(muito negativo), 2 (negativo), 3 (adequado), 4 (positivo) e 5 (muito positivo).

Quadro 5.11. Organização das actividades externas e dimensão da empresa.

Escalões de N.º Trabalhadores	Presidente	Direcção comercial	Direcção de exportação	Outra direcção	Total
Até 100	4	6	-	1	11
100 – 500	3	7	4	-	14
Mais de 500	1	2	1	-	3
Total	8	15	5	1	29

Como é óbvio, estes resultados não são independentes nem da dimensão, nem do maior ou menor grau de envolvimento internacional.

Uma observação mais atenta do quadro 5.11, revela-nos que a coordenação das operações internacionais sob a responsabilidade directa da alta direcção da empresa/presidente vai diminuindo à medida que a dimensão³⁹ aumenta. Assim, das oito empresas que afirmam ser a alta direcção da empresa a coordenar as actividades externas, quatro possuem menos de cem trabalhadores, três entre cem e quinhentos e uma mais de quinhentos. No que respeita ao grau de envolvimento internacional, sete utilizam a exportação e apenas uma a filial produtiva (quadro 5.12.).

Quadro 5.12. Formas de entrada e estrutura organizacional

Formas de entrada	Alta direcção	Direcção comercial	Direcção exportação	Outra direcção	Total
Exportação	7	12	2	1	22
Filial comercial	-	3	3	-	6
Filial produtiva	1	-	-	-	1
Total	8	15	5	1	29

³⁹ Medida em número de trabalhadores.

A coordenação das actividades internacionais a cargo da direcção comercial é mais comum nas empresas de pequena e média dimensão, mas com uma certa preponderância nestas últimas. Das quinze empresas em que a direcção comercial controla as operações internacionais, seis têm menos de cem empregados, sete têm entre cem e quinhentos, e duas mais de quinhentos. Deste conjunto de empresas, doze utilizam a exportação e duas possuem pelo menos uma filial comercial.

O número de respostas que referem ser a direcção de exportação a coordenar as actividades externas, ascende a cinco. Destas, quatro são empresas que possuem entre cem e quinhentos trabalhadores e uma mais de quinhentos. A criação de um departamento de exportação é mais frequente nas empresas de média e grande dimensão, em que o nível de envolvimento internacional está para além da mera exportação. De um total de cinco empresas, três (60%) têm uma filial comercial no estrangeiro.

Parece assim evidente que à medida que a empresa vai crescendo e envolvendo-se internacionalmente, a coordenação das operações externas deixa de estar directamente dependente do Presidente para ir avançando para uma direcção comercial e/ou uma direcção de exportação.

5.5.2. Direcção Comercial

A existência de uma direcção comercial, com funções específicas e definidas, pode constituir uma fonte de vantagens competitivas importantes, na medida em que permite um maior conhecimento e contacto com o mercado, e estimula o desenvolvimento de inovações comerciais. A implantação de uma direcção comercial com capacidade de entendimento, análise e com sentido crítico

perante o mercado é, sem dúvida, essencial para o progredir nas etapas de internacionalização.

Existe uma direcção comercial na empresa?

Os resultados estão evidenciados no quadro 5.13

Quadro 5.13. Relação entre departamento comercial e volume de negócios

Volume de negócios (mEsc.)	Departamento Comercial	
	Sim	Não
Até 100 000	-	1
100.000 - 500.000	6	3
500.000 - 1.000.000	9	-
1.000.000 - 3.000.000	5	-
Mais de 3.000.000	5	-
Total	25	4

A resposta é clara e não deixa qualquer margem para dúvida, vinte e cinco empresas (86%) possuem uma direcção comercial, o que atesta bem o reconhecimento da importância que a mesma pode ter no desempenho eficaz das actividades da empresa. Apesar disso, o número de empregados adstritos a essa direcção é bastante reduzido, como se pode comprovar pelo quadro 5.14. A maioria das empresas (58%) apenas possui um a quatro empregados, 25% entre cinco e dez, e 17% mais de dez. Este facto, associado à relativa juventude do departamento comercial⁴⁰, revela que a maioria das empresas, ainda não se apercebeu convenientemente do seu potencial e da sua real importância. Depreende-se, pois, que ainda há um longo caminho a percorrer

⁴⁰ Das vinte e cinco empresas que afirmam possuir uma direcção comercial, 25% criaram-no há menos de oito anos, 36% entre oito e dez anos e 29% há mais de dez anos.

ao nível da gestão comercial e que se for bem delineado e programado poderá dar bons frutos no futuro.

Quadro 5.14. Número de empregados adstritos ao departamento comercial por volume de negócios

Volume de negócios (mEsc.)	Número Empregados			
	1 - 4	5 - 10	Mais de 10	Total
Até 100 000	-	-	-	-
100.000 - 500.000	6		-	6
500.000 - 1.000.000	6	3	-	9
1.000.000 - 3.000.000	2	3	-	5
Mais de 3.000.000	-	-	5	5
Total	14	6	5	25

Analisando a relação entre a existência de uma direcção comercial e o volume de negócios da empresa, constatamos que das vinte e cinco empresas que afirmam possuir esta direcção, dezanove são de média e grande dimensão. As restantes empresas que não possuem uma direcção comercial (quatro no total) apresentam todas um volume de negócios inferior a mEsc. 500.000 (cfr. quadro 5.13).

Uma análise em termos de volume de negócios e número de empregados afectos ao departamento comercial, evidencia que, à medida que a dimensão aumenta, o número de empregados adstritos a esse departamento também aumenta.

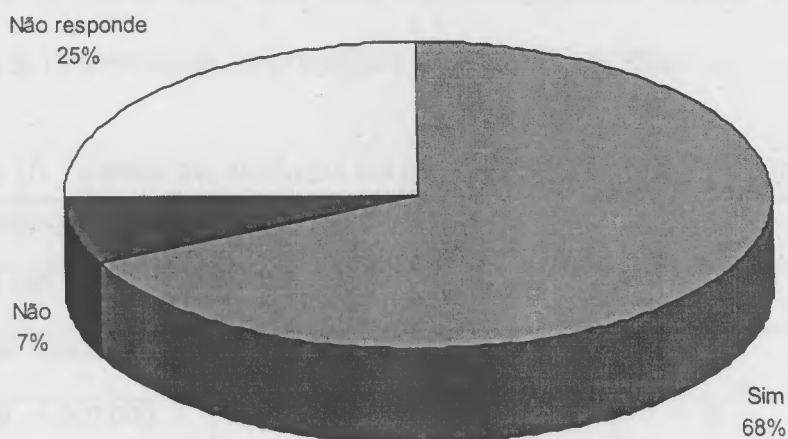
Face aos resultados apresentados, parece existir uma relação positiva entre a dimensão da empresa, a existência e o funcionamento do departamento comercial, e o número de empregados a ela imputados.

5.5.3. Produto

O produto comercializado no estrangeiro é em tudo semelhante ao que é vendido no mercado interno?

Mais de dois terços das empresas comercializam o mesmo produto no estrangeiro e em Portugal (figura 5.5).

Figura 5.5. Empresas que comercializam o mesmo produto no mercado interno e externo.



As respostas dos empresários parecem, assim, demonstrar uma ausência de adaptação do produto às características de cada mercado onde as empresas actuam. Este resultado deixa perceber que os mercados externos são entendidos como um prolongamento do mercado doméstico, o que não constitui qualquer surpresa se atendermos à forma de operação destas empresas (exportação).

Uma análise por dimensão da empresa - volume de negócios - e por subsectores de actividade, revela que este tipo de política é praticado por todo o tipo de empresas e por todos os subsectores de actividade.

5.5.4. Política de marca

A utilização de uma marca própria pode muitas vezes constituir uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que estabelece uma relação entre a empresa e o mercado.

Numa fase de afirmação em mercados externos, a criação de uma marca forte e consistente é meio caminho para assegurar o sucesso internacional, pelo que é de todo conveniente tentar seguir este tipo de política.

Assim, pretendemos saber qual a percentagem das vendas de produtos da empresa no mercado externo, em que foi utilizado marca própria.

O quadro 5.15 evidencia os principais resultados obtidos.

Quadro 5.15. Venda de produtos no mercado externo com marca própria

Volume negócios (mEsc.)	0%	1 - 10%	11% - 30%	31% - 60%	Mais 61%	Total
Até 100.000	-	-	-	-	1	1
100.000 - 500.000	2	2	2	1	2	9
500.000 - 1.000.000	1	2	-	3	3	9
1.000.000 - 3.000.000	-	2	1	1	1	5
Mais 3.0000.000	-	-	1	1	3	4
Total	3	6	4	6	10	29

Como se constata, a larga maioria das empresas (90%), comercializa os produtos no exterior com a sua marca, o que, à primeira vista, parece indiciar um interesse numa internacionalização com marca própria.

No entanto, as percentagens de venda de produto no exterior com a marca da empresa ainda não são significativas. Somente dez empresas vendem mais de 60% dos produtos com a sua marca em mercados externos, seis empresas vendem entre 31% e 60% e dez entre 1% e 30%, enquanto três empresas não

comercializam nenhum produto com marca própria. Este resultado demonstra, uma vez mais, as dificuldades de penetração em mercados externos dos produtos com marca da empresa nacional.

Uma análise por subsectores de actividade mostra que as unidades empresariais pertencentes ao subsector das louças utilitárias e decorativas são as que comercializam menos produtos com marca própria (apenas quatro, em vinte e duas, têm vendas com marca própria superior a 60%). Os dois restantes subsectores de actividade (pavimentos e revestimentos, e louça sanitária) evidenciam valores bastante superiores, quatro empresas, em cinco, e duas empresas, em duas, respectivamente. Estes resultados não são surpreendentes se atendermos ao facto de que a maioria das empresas que utilizam a exportação dependente - subcontratação - pertencem ao subsector das louças utilitárias e decorativas.

Conjugando a dimensão da empresa com a percentagem de vendas de produtos com marca própria (cfr. quadro 5.13), verificamos que são as de maior dimensão (superior a mEsc. 1.000) as que utilizam mais a sua marca na comercialização dos produtos.

5.5.5. Promoção comercial

Os esforços promocionais variam de empresa para empresa em função dos produtos oferecidos e dos mercados em que se inserem. Se a empresa comercializa produtos de grande consumo, faz mais sentido efectuar acções publicitárias massivas na comunicação social. Caso o produto comercializado seja industrial, outras formas promocionais podem ser utilizadas, como por exemplo, o contacto directo com os clientes.

Vamos procurar nesta secção saber quais as formas de promoção que foram mais utilizadas pelas empresas, nos últimos três anos, junto dos seus clientes externos⁴¹. Os resultados estão evidenciados no quadro 5.16.

Quadro 5.16. Importância das formas de promoção

Formas de entrada	Nível de Importância (%)					Total
	1	2	3	4	5	
Presença em Feiras no exterior	14%	-	14%	14%	58%	100%
Presença em Feiras no país	24%	17%	28%	7%	24%	100%
Publicidade nos pontos de venda	52%	17%	17%	3%	11%	100%
Marketing directo (distribuidores/clientes finais)	14%	7%	14%	20%	455	100%
Publicidade órgãos de informação	45%	14%	20%	14%	7%	100%

A presença em feiras no estrangeiro é considerada, por 72% das empresas, como importante ou muito importante (resposta nos dois níveis superiores), o que demonstra bem a importância que a mesma assume como forma de promoção junto de clientes externos.

O marketing directo junto de distribuidores e clientes finais assume também uma importância significativa (66% das opiniões nos dois níveis mais elevados).

Embora a uma distância acentuada das duas primeiras, a presença em feiras nacionais também parece ser importante para a angariação de clientes (31% nos dois escalões superiores).

⁴¹ Seleccionamos seis formas de promoção - presença em feiras internacionais, presença em feiras no país, publicidade no ponto de venda, marketing directo junto de distribuidores / clientes finais, publicidade na comunicação social e outras - solicitando que avaliassem numa escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante).

A publicidade nos pontos de venda e nos órgãos de informação é, ainda, pouco utilizada pelas empresas desta indústria (52% e 45% das respostas consideram-no sem importância).

Uma análise mais detalhada revela que, à medida que o grau de envolvimento externo aumenta, o nível de importância da presença em feiras no exterior (71% no nível superior), publicidade nos pontos de venda e nos órgãos de comunicação (29% das respostas no nível superior) também aumentam, enquanto que a presença em feiras no país de origem e o marketing directo diminuem (quadro 5.17.).

Quadro 5.17. Importância das formas de promoção por grau de envolvimento externo

Formas de entrada	Nível de Importância (%)					Total
	1	2	3	4	5	
Presença em Feiras no exterior	-	-	-	29%	71%	100%
Presença em Feiras no país	29%	29%	14%	14%	14%	100%
Publicidade nos pontos de venda	43%	14%	-	14%	29%	100%
Marketing directo (distribuidores/clientes finais)	29%	-	14%	29%	29%	100%
Publicidade órgãos de informação	29%	14%	29%	14%	14%	100%

5.5.5.1. A dimensão das empresas e as diferentes formas de promoção

A presença em feiras no estrangeiro como forma de promoção é mais utilizada por empresas com um volume de negócios superior a mEsc. 500.000 (todas as respostas, num total de dezassete, nos escalões 4 e 5), sendo menos frequente nas empresas com menos de mEsc. 500.000 de volume de negócios. Das dez empresas que constituem este grupo, três não lhe atribuem qualquer significado, outras três classificam-na no nível 3 e quatro nos dois escalões

superiores. Este resultado é explicado pelos poucos recursos que estas empresas dispõem, quer humanos quer financeiros, para estarem presentes em feiras internacionais devidamente representadas.

As feiras nacionais são, por excelência, a forma de promoção mais importante para as empresas com um volume de negócios compreendido entre mEsc. 500.000 e 1.000.000. Quatro empresas em nove (44%) consideram-na muito importante. Para as empresas de pequena e grande dimensão, a presença em feiras nacionais não assume uma importância relevante (8% das opiniões nos dois escalões mais altos para cada tipo de empresa).

O recurso ao marketing directo é considerado importante ou muito importante pelos três grupos de empresas, embora assuma uma maior importância para as empresas de pequena e média dimensão. No entanto, dentro destes dois grupos as respostas não são uniformes. Enquanto que nas empresas de média dimensão as respostas concentram-se nos níveis 4 e 5, nas empresas de pequena dimensão existe uma muito maior discrepância. (50% das respostas no nível 5 e 40% no nível 1). Podemos assim depreender que não existe uma política concertada, e que cada empresa efectua a sua sem que haja uma investigação sobre os resultados que se poderão obter.

As outras duas formas de promoção, publicidade nos pontos de venda e nos órgãos de informação, não têm qualquer peso relevante para os três grupos de empresas.

5.5.5.2. Percentagem do volume de negócios aplicados na promoção

Um aspecto bastante importante na sequência da análise que temos vindo a efectuar, está relacionado com a percentagem do volume de negócios que é

despendida com a promoção. Os principais resultados do estudo são apresentados no quadro 5.18.

Quadro 5.18. Percentagem de volume de negócio aplicados em promoção

Volume negócios (mEsc.)	Menos 1%	1 - 5%	6% - 10%	Mais 11%	Nr.(1)	Total
Até 100.000	-	1	-	-	-	1
100.000 - 500.000	2	5	-	2	-	9
500.000 - 1.000.000	-	6	3	-	-	9
1.000.000 - 3.000.000	-	1	1	1	2	5
Mais 3.000.000	-	-	3	1	1	4
Total	2	13	7	4	3	29

(1) Empresas que não responderam.

Das vinte e seis empresas que responderam à questão, duas referem despende com acções de promoção dos seus produtos menos de 1% do volume de vendas, treze gastam entre 1% e 5%, sete entre 5% e 10%, e quatro referem consumir mais de 10%. Estes resultados permitem inferir que a maioria das empresas disponibiliza montantes reduzidos do seu volume de negócios para promoções, o que pode prejudicar o desempenho internacional da empresa.

Um estudo mais pormenorizado, revela que são as empresas com maiores volumes de negócios e com um maior grau de envolvimento internacional (percentagem de exportações e instalação de filiais no exterior) as que mais gastam em acções de promoção.

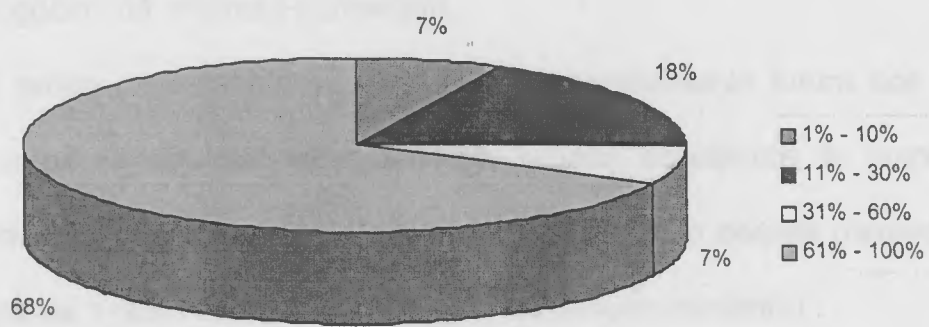
5.6. Perspectivas de actuação

5.6.1. Contributo das actividades externas no volume de negócios

Qual será o peso futuro das actividades internacionais no volume de negócios da empresa?

Os resultados apresentados na figura 5.6 revelam que as empresas dependerão, cada vez mais, dos mercados externos. Uma comparação com os resultados evidenciados em 5.2.1 apontam para um aumento do nível de internacionalização (cfr. figura 5.1).

Figura 5.6. Peso das actividades externas no volume de negócios



Grande parte das empresas (68%) refere que nos próximos cinco anos, pelo menos, 60% da facturação será proveniente de mercados externos.

Uma comparação entre o grau de envolvimento actual das actividades internacionais com as expectativas futuras constata-se o seguinte:

- a) as empresas com um grau de envolvimento internacional superior a 50% prevêem um aumento das actividades externas. Mais de 80% esperam uma facturação superior a 60% em mercados externos. Apenas três empresas (10%) esperam obter um volume de facturação inferior a 30%;
- b) as empresas que revelaram possuir um grau de envolvimento internacional inferior a 50%, nenhuma facturará mais de 60% em mercados externos. Duas esperam facturar entre 1% e 10%, e três entre 11 e 60%. Mesmo assim, estes

resultados indiciam um ligeiro crescimento do peso das actividades internacionais.

Refira-se ainda, que nenhuma empresa espera depender unicamente do mercado nacional.

5.6.2. Expectativas de desenvolvimento dos mercados externos.

Referimos na secção anterior que o peso das actividades externas no volume de negócios da empresa aumentará.

Será então interessante saber qual o desenvolvimento futuro dos principais mercados de actuação externa. Neste sentido, solicitámos às empresas que avaliassem a expectativa de desenvolvimento futuro desses mercados, numa escala de 1 (sem importância) a 5 (grande desenvolvimento).

Como se pode verificar, pela leitura do quadro 5.19, dois grandes mercados destacam-se claramente dos demais - Os países da União Europeia e a América do Norte - como sendo os de maior desenvolvimento futuro (mais de 50% das respostas nos níveis 3, 4 e 5).

Os restantes mercados parecem não assumir uma papel relevante num futuro mais ou menos próximo (mais de 50% das opiniões nos níveis 1 e 2), à excepção do mercado sul - americano (10% das opiniões no nível 4).

Quadro 5.19. Principais mercados futuros de actuação

Mercados Externos	Nível de Importância %						Total
	1	2	3	4	5	Nr.(1)	
Espanha	21%	10	48%	3%	-	17%	100%
França	14%	7%	24%	14%	17%	21%	100%
Alemanha	10%	14%	28%	21%	14%	14%	100%
Outros Países da União Europeia	10%	10%	38%	24%	7%	11%	100%
Outros Países da Europa	31%	7%	24%	10%	3%	24%	100%
América do Norte	14%	10%	14%	38%	7%	17%	100%
América do Sul	38%	14%	14%	10%	-	24%	100%
Países Asiáticos	34%	10%	17%	10%	-	28%	100%
África	31%	28%	17%	-	3	21%	100%
Oceânia	7%	7%	14%	-	-	72%	100%

(1) - percentagem de empresas que não responderam

5.6.2.1. Grau de envolvimento internacional, dimensão empresarial e desenvolvimento futuro dos mercados

Uma análise mais pormenorizada dos principais mercados de actuação, revela-nos algumas curiosidades. Dentro do mercado da União Europeia, a França e a Alemanha, respectivamente com 18% e 14% das respostas no nível mais alto, serão os dois mercados que mais evoluirão no futuro. As escolhas destes mercados são assumidas maioritariamente por empresas de média dimensão e por empresas essencialmente exportadoras.

O mercado espanhol, a avaliar pelas respostas, pautar-se-á pela estagnação ou pelo fraco desenvolvimento (46% das opiniões no escalão 3). Apenas 4% das empresa referem que este mercado terá um desenvolvimento razoável (nível 4). As empresas de menor dimensão são as que consideram o mercado espanhol mais apetecido. As de maior dimensão e com maior grau de

envolvimento internacional classificam o mercado espanhol no nível 3, o que deixa transparecer a ideia de uma ausência de investimento futuro neste mercado.

Os restantes países da União Europeia são considerados mais relevantes pelas empresas com um grau de envolvimento internacional que não vai para além da exportação.

No que respeita ao mercado norte-americano, são as empresas de média e grande dimensão que perspectivam um maior desenvolvimento das suas actividades.

Dos restantes mercados estudados, apenas um, América do Sul, assumirá para o conjunto das empresas respondentes algum desenvolvimento, pese embora a elevada percentagem nos níveis 1 e 2. São as empresa com um maior grau de envolvimento internacional que atribuem a este mercado uma importância mais significativa.

Da análise dos resultados ressalta, uma vez mais, que a dimensão parece ser um factor relevante na abordagem de mercados mais distantes geográfica e culturalmente, assim como nas formas mais evoluídas de operação em mercados externos.

5.6.2.2. Desenvolvimento futuro dos mercados por subsectores de actividade

Analisando o desenvolvimento futuro dos mercados por subsectores de actividade, constatamos que as empresas do subsector da cerâmica utilitária e decorativa referem a França, a Alemanha e os Estados Unidos como os que assumirão um maior desenvolvimento.

Para as empresas do subsector dos pavimentos e revestimentos a Alemanha e a França são os dois mercados que, no futuro, apresentarão um maior desenvolvimento.

As empresas do subsector das louças sanitárias parecem escolher como principal mercado futuro a Espanha.

5.6.3. Formas futuras de operação no exterior

Quais serão as principais formas de entrada em mercados externos ?

Os principais resultados são apresentados no quadro 5.20.

As respostas das empresas indicam, claramente, que a exportação directa continuará a ser o modo privilegiado de abordagem aos mercados externos (65% das respostas nos dois escalões mais elevados).

Quadro 5.20. Evolução das formas de entrada em mercados externos

Formas de entrada	Nível de Importância ⁴²					Total
	1	2	3	4	5	
Exportação indirecta	62%	21%	14%	3%	-	100%
Exportação dependente	66%	10%	17%	7%	-	100%
Exportação directa	3%	3%	28%	31%	34%	100%
Contratos (licenças, franchising, gestão)	79%	7%	10%	3%	-	100%
Filial Comercial	59%	3%	17%	14%	7%	100%
Filial produtiva	69%	17%	3%	7%	3%	100%
Alianças estratégicas	59%	24%	17%	-	-	100%

A avaliar pelos resultados obtidos, a exportação indirecta assumirá no futuro pouco significado (62% dos empresários classificam-na como pouco importante), o que parece evidenciar uma deslocação desta forma de operação para uma outra mais avançada a exportação directa.

A exportação dependente, embora não se preveja que assuma no futuro qualquer significado (66% das empresas classificam-na no nível 1), é considerada por 7% das empresas como importante (nível 4). Este resultado encontra alguma explicação na dimensão das empresas e nos diferentes graus de envolvimento externo. As empresas de elevada dimensão e envolvimento internacional atribuem uma maior importância futura a esta forma de actuação. A exportação dependente parece assim, ser entendida, não só como um modo de aproveitamento da capacidade disponível, mas também como uma forma da empresa ganhar alguma experiência internacional.

⁴² Solicitamos às empresas que avaliassem numa escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante) o peso futuro, para a empresa, das várias formas de entrada no mercado externo num horizonte temporal de cinco anos.

A implantação de filiais comerciais no estrangeiro será a segunda forma de operação mais importante, logo a seguir à exportação directa. Mais de 20% das empresas consideram-na importante ou muito importante. São as empresas com um elevado grau de envolvimento internacional que lhe atribuem uma maior importância.

Sem grande surpresa, o estabelecimento de unidades produtivas no exterior não assumirá um peso significativo para a generalidade das empresa inquiridas (86% das empresas classificam-na nos dois escalões mais baixos de uma escala de 1 a 5). Mesmo assim, existem 10% que a consideram nos dois níveis mais elevados. Mais uma vez, são as empresas de maior dimensão e maior grau de envolvimento externo (empresas com elevado peso exportador e/ou que possuíam filiais comerciais) a atribuírem mais relevância a esta forma de operação.

As outras formas de entrada - contratos e alianças estratégicas - parecem continuar a assumir um papel pouco relevante (86% das respostas nos níveis 1 e 2).

Estes resultados confirmam o que já dissemos quanto ao gradualismo do processo de internacionalização. A pouca experiência internacional das empresas leva-as a optarem por formas de entrada que envolvam menores custos, neste caso particular a exportação. À medida que as empresas ganham experiência internacional e um maior conhecimento dos mercados envolvem-se cada vez mais, evoluindo mais tarde para a instalação de unidades comerciais e produtivas.

Estes resultados evidenciam a internacionalização das empresas da indústria da cerâmica como um processo gradual de crescente envolvimento internacional.

Conclusões e sugestões

Conclusões

Do trabalho desenvolvido, e tendo em atenção os objectivos definidos, apresentamos as principais conclusões:

1) A exportação é a principal forma de entrada em mercados internacionais.

Todas as empresas respondentes utilizam esta forma de operação em mercados externos. Das três formas de exportação consideradas no trabalho - directa, dependente e indirecta - a primeira assume um maior peso. Quase metade das respostas (48%) referem que a exportação directa representa mais de 50% da facturação externa. A exportação dependente, embora com uma menor relevância do que a directa, também assume um papel significativo no conjunto das actividades internacionais. Para 40% das empresas inquiridas, mais de 50% da facturação externa é oriunda desta forma de operação. A exportação indirecta tem pouca expressão.

2) A entrada em mercados externos é efectuada de um modo gradual e cauteloso.

A implantação de filiais comerciais no estrangeiro, embora a grande distância da exportação, constitui a segunda forma de operação mais importante. Das seis empresas (21%) que possuem unidades comerciais no estrangeiro só duas referem que mais de 80% da facturação externa é oriunda desta forma de operação.

Apenas uma empresa possuiu uma filial produtiva, a qual ainda assume um peso reduzido no conjunto das actividades externas (entre 10% e 29%).

As outras formas de actuação - contratos de licenças, gestão, *franchising*, alianças estratégicas - não são utilizadas por nenhuma das empresas respondentes.

Em todas as empresas estudadas a implantação das filiais comerciais foi precedida de uma outra forma de operação, a exportação. O mesmo acontecendo com a implantação das unidades produtivas, em que a única empresa que a possui já actuava nesse mercado quer por via da exportação, quer por via de unidades comerciais. Este resultado evidencia a internacionalização como um processo gradual, que começa com a exportação e avança depois paulatinamente para formas de operações mais avançadas, filial comercial e produtiva.

3) Portugal, a Alemanha e os restantes países da União Europeia são os principais mercados de actuação.

Apesar do elevado grau de envolvimento internacional⁴³, Portugal constitui, ainda, o principal mercado de actividade (21% das empresas facturam mais de 50% neste mercado), logo seguido da Alemanha (14%), dos restantes países da União Europeia (10%) e da América do Norte (3%).

Parece assim, que a selecção dos mercados externos é influenciada pela proximidade geográfica e económica.

4) A Espanha é o local por excelência para a instalação de filiais no exterior.

Cerca de um terço das filiais externas localizam-se em nesse país. Estas possuem todas uma natureza comercial. No conjunto, a União Europeia concentra 67% das filiais, a América do sul 25% e a América do Norte 8%.

Estes resultados demonstram que a instalação de filiais no exterior é fortemente influenciada pela distância psicológica.

5) A dimensão da empresa influencia o processo de internacionalização.

Quando a forma de entrada utilizada é a exportação a dimensão não exerce qualquer influencia. Todas as empresas inquiridas utilizam esta forma. No entanto, numa fase de maior envolvimento externo (filiais comerciais e produtivas) o mesmo não se verifica. As empresas com filiais no estrangeiro são de média e grande dimensão, e estão integradas em grupos económicos (67%).

6) O objectivo de crescimento da empresa, as limitações do mercado doméstico, a necessidade de diversificar riscos e o aproveitamento da capacidade disponível, constituem por esta ordem os principais factores motivadores para a internacionalização.

Os resultados evidenciam uma internacionalização motivada pela necessidade de expansão além fronteiras como forma de crescimento da empresa, face à reduzida dimensão do mercado doméstico.

7) A concorrência e a imagem dos produtos nacionais constituem os principais factores condicionadores do processo de internacionalização.

A forte concorrência que se faz sentir no mercado é o principal factor condicionador, atingindo uma pontuação média de 3.41, logo seguido dos factores relativos à envolvente portuguesa como sejam, a fraca imagem dos produtos nacionais (3.14) e os insuficientes apoios à exportação (3.03) e ao investimento (2.97). Nos factores de ordem interna, o destaque vai para a insuficiência de recursos humanos (2.82), financeiros (2.62) e para a reduzida dimensão da empresa. Confirma-se assim, o referido em trabalhos deste género, quanto à necessidade de uma dimensão mínima para a

⁴³ Cerca de 75% das empresas inquiridas facturam mais de 50% em mercados externos.

internacionalização, principalmente num estágio mais avançado do que a exportação.

8) Os principais concorrentes localizam-se por ordem decrescente em Portugal, Ásia, Europa⁴⁴ e Espanha.

9) Um considerável número de empresas - quinze no total - nunca recorreu a incentivos à internacionalização.

Mais de metade das unidades empresariais (52%) afirmam que nunca usufruíram de quaisquer incentivos à internacionalização. Destas, nenhuma tem uma opinião positiva e nove têm uma opinião negativa. Das restantes empresas (catorze) que responderam afirmativamente, cinco têm uma opinião positiva, cinco consideram adequados, e quatro têm uma opinião negativa. As empresas de maior dimensão e as que possuem um grau de envolvimento internacional mais elevado do que a exportação, são as que mais recorrem a este tipo de incentivos.

10) A direcção comercial assume a responsabilidade da coordenação das actividades externas (52% das respostas).

À medida que a dimensão da empresa e o grau de envolvimento internacional aumentam, a responsabilidade da direcção comercial e de exportação como coordenadoras das actividades internacionais também aumenta, enquanto a coordenação dependente da alta direcção da empresa diminui.

11) A presença em feiras no estrangeiro e o marketing directo são as principais formas de promoção junto dos clientes externos.

A maioria das empresas (77% e 61% respectivamente) consideram estas duas formas de promoção como importantes ou muito importantes. A presença em feiras no mercado nacional é considerada importante ou muito importante por

31% das empresas. As empresas de maiores dimensões recorrem mais a feiras no estrangeiro, enquanto as de média e de pequena dimensão restringem-se às feiras no mercado nacional. A publicidade nos pontos de venda e nos órgãos de informação é ainda pouco utilizada.

12) A maioria das unidades empresariais disponibiliza montantes muito reduzidos do seu volume em acções promocionais.

Quinze empresas (52%) disponibilizam menos de 5% da sua facturação em acções promocionais. As empresas com maior volume de negócios e com um maior grau de envolvimento internacional são as que mais gastam neste tipo de acções.

13) No futuro, o peso das actividades internacionais no volume de negócios irá aumentar.

Nos próximos cinco anos, quase 70% das empresas referem que pelo menos 60% do total da sua facturação terá origem em mercados externos.

14) Os mercados da União Europeia, com destaque para a França e para a Alemanha, e da América do Norte serão aqueles com maior desenvolvimento futuro.

A importância atribuída ao mercado sul-americano, principalmente pelas empresas de média e grande dimensão, deixa prever um desenvolvimento razoável. Os mercados africanos não terão qualquer relevância para as empresas desta indústria.

15) A exportação continuará a ser a principal forma de entrada e operação em mercados internacionais, seguida de muito longe pela instalação de unidades comerciais e depois pela filiais produtivas.

⁴⁴ Com excepção dos países da União europeia.

Sugestões

O estudo do processo de internacionalização das empresas da indústria cerâmica ajudou a traçar um quadro genérico da lógica competitiva destas empresas e a contribuiu para a clarificação de alguns aspectos do seu quadro decisional. Assim, pensamos estar em condições de sugerir algumas linhas de orientação que deverão ser interpretadas tendo em conta as características das empresas e dos segmentos de mercado onde actuam.

O processo de internacionalização destas empresas caracteriza-se por um baixo nível de investimento no estrangeiro, uma forte concentração em mercados tradicionais a par de alguma dificuldade em penetrar em novos mercados, e pela incapacidade de “pensar internacional” em termos estratégicos.

Hoje, a expansão internacional das actividades das empresas da indústria cerâmica exige necessariamente o assumir de diferente postura, mais realista e flexível, nomeadamente, optando por exportar em maior quantidade e valor acrescentado para mercados mais diversificados, por desenvolver esforços que permitam assegurar uma presença mais forte junto do mercado e por um ganhar de dimensão e experiência internacional.

São diversas as preocupações e medidas a ponderar devendo-se dar atenção ou privilegiar, entre outras:

1) A dimensão da empresa

O sector cerâmico nacional é pulverizado por empresas de pequena e média dimensão, as quais evidenciam problemas a nível de gestão comercial, financeira e de recursos humanos. Esta estrutura empresarial encontra-se

desajustada para enfrentar desafios actuais e futuros derivados da necessidade de internacionalização.

Para enveredar por um processo de expansão além fronteiras é necessário uma dimensão mínima. Uma das formas possíveis de a conseguir poderá resultar da associação entre empresas nacionais do sector, privilegiando uma política comercial comum. Para isso, os empresários deverão procurar, tanto quanto possível funcionar de uma forma complementar, tendo em vista a obtenção de economias de escala, adoptando canais de distribuição comuns. O domínio destes canais permitirão, não só conhecer o mercado onde actuam, mas também ganhar experiência internacional.

2) Os recursos humanos

A insuficiência de recursos humanos constitui um dos principais factores condicionadores do processo de internacionalização. A ultrapassagem deste obstáculo exige a admissão de quadros especializados no domínio comercial e um grande esforço ao nível da formação, principalmente na área de negócios internacionais (gestão e marketing internacional) e de *design*.

3) O relacionamento com os clientes internacionais

Um número significativo de empresas mantêm relações com clientes externos, adoptando a via da exportação dependente. O importante para as empresas é que esta relação de dependência se transfira para uma relação de parceria. No entanto, esta só será possível se existir uma atitude de aprendizagem activa em que a empresa consiga passar da mera reprodução para a concepção.

4) A entrada em novos mercados

As empresas nacionais do sector da cerâmica actuam predominantemente no mercado europeu (União Europeia) e norte americano. No entanto, existem outros mercados atractivos e aliciante nomeadamente, a América do Sul e o Extremo Oriente. Como modo de diversificação de riscos as empresas deverão, para além do reforço da posição competitiva nos mercados actuais, procurar entrar em noutros. Uma das formas possíveis de o conseguir poderá ser através de acordos de cooperação com empresas nacionais e ou estrangeiras. Estas últimas dispõem da vantagem de proporcionar a capacidade de “pensar internacional”. No entanto, apresentam riscos, que deverão ser levados em conta.

5) A diferenciação dos produtos

Face à fraca imagem da internacional da indústria nacional, em geral, as empresas deverão tentar alternativas que as ajudem a ultrapassar esta barreira. Uma delas passa necessariamente pela aposta na qualidade e diferenciação do produto.

Uma vez tomada essa decisão, a escolha deverá recair em segmentos de mercado em que o preço não constitui um factor determinante de compra. Para tal, terá de se dar primazia à qualidade, ao *design* e à marca. A criação de uma forte imagem de marca reconhecida internacionalmente ajuda a diferenciar o produto e a criar valor, tanto para a empresa como para o consumidor.

Bibliografia

- Aggarwall, R. e Agmon, T. (1990), The International Success of Developing Country Firms: Role of Government-Direct Comparative Advantages, *Management International Review*, Vol 30, pp. 163-180.
- Alexander, N. e Lockwood, A. (1996), Internationalisation: a Comparison of the Hotel and Retail Sectors, *The services Industries Journal*, Vol. 16, pp. 458-473.
- Andersen, O. (1993), On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 209-231.
- Andersen, P. H. e Strandskov, J. (1998), International Market Selection: A Cognitive Mapping Selection, *Journal of Global Marketing*, Vol. 10(3), pp. 65-81.
- Argarwal, S. e Ramaswami, S. (1992), Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership Location and Internationalization factors, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 1-27.
- Baird, I., Lyles, M. e Orris, J. (1994), The Choice of International Strategies by Small Business, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-59.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (1995), *Transnacional Management: Text, Cases and readings in cross - Border Management*, 2 nd ed, Boston: Irwin.
- Bell, J. (1995), The Internationalization of Small Computer Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nº 8, pp. 60-75.
- Bidautt, F e Cummings, T (1995), Os Benefícios das Alianças, *Executive Digest*, Julho, pp. 66-68.
- Bilkey, J. (1978), An Attempted Integration of the Literature on the Export behaviour of Firms, *Journal of International Business*, nº 9. pp. 33-46.
- Bleeke, J., (1990), Strategic Choices For Newly Opened Markets, *Harvard Business Review*, September - October, Pp. 158-165.
- Boston Consulting Group (1988), *Portuguese Ceramics industry Restructuring Programme*, Volume I e II, London.
- Bowersox, D. (1990), The Strategic Benefits of Logistics Alliances, *Harvard Business Review*, July - August, pp.36-45.
- Buckley, P. (1990), Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Buckley, P. e Ghauri, P. (1993), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Caiano Pereira Consultores Associados (1996), *Análise da Indústria Cerâmica (CAE 26.2 e 26.3)*, Volume I e II, Lisboa.
- Calof, J. (1993), The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 60-69.
- Calof, J. e Beamish, P (1995), Adapting to Foreign Markets : Explaining Internationalization, *International Business Review*, Vol. 4 nº 2, pp. 115-131.

- Cavusgil, S. (1984), Differences among exporting firms based on degree of internationalization, in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Chang, T., Grub, P. (1992), Competitive Strategies of Taiwanese PC Firms, *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, nº 3, pp. 5-25.
- Clark, T., Pugh, D. e Mallory (1997), The process of Internationalization in the Operating Firm, *International Business Review*, Vol. 6, pp. 605-623.
- Commission Européenne (1997), *Panorama de L'Industrie Communautaire: Produits Céramiques*, Volume 1, pp. 9.23 - 9.29.
- Czinkota, R. e Moffet, M. (1994), *International Business*, 3 nd ed, USA: Harcourt Brace & Company.
- Daniels, J. e Radebaugh, L. (1992), *International Business: Environments and Operation*, 6º Ed., Addison Wesley.
- Dominguinhos, P. (1997), O Processo de Internacionalização: A Experiência das Empresas Portuguesas, Tese de Mestrado, Junho, ISEG.
- Duarte, H. et al. (1992), *Porcelana, Faianças e Grés Fino*, Volume I, II, III, Ministério das Finanças, Direcção Geral das Contribuições e Impostos, Aveiro.
- Duarte, J. et al.. (1993), *Potencialidades de Desenvolvimento dos Mercados Não Comunitários da Indústria da Faiança*, AIRO, Caldas da Rainha.
- Economia e Prospectiva (1997), *Competitividade e as PME*, Ministério da Economia, Vol I, nº 3 Out/Dez, Lisboa.
- Economia e Prospectiva (1997), *Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Ministério da Economia, Vol I, nº 2 Jul/Set, Lisboa.
- Esperança, J.P. et al. (1996), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, ICEP, Lisboa.
- Evans, W., Lane, H. e O'Grady, S. (1992), *Border Crossings: Doing Bussiness in the United States*, Scarborough, Prentice Hall, Canada.
- Felício, J. A. (1993), A Internacionalização das Empresas é Inevitável, *Bissemário Vida económica*, Maio 14 (406), pp. 17.
- Felício, J. A. (1996), Metodologia para Elaboração da Estratégia de Marketing International: Uma Abordagem, *Revista Estudos de Gestão*, Vol. 3, Nº 1, pp. 45-54.
- Felício, J. A. (1997), *Aulas de Marketing Internacional*, ISEG, Lisboa.
- Fina, E. e Rugman, A. (1996), A Test of Internationalization Theory: The Upjohn Company, *Management International Review*, Vol 36, pp. 199-213.
- Forum para a Competitividade (1995), *A competitividade da Economia Portuguesa*, ISG, Lisboa.
- Gabinete Económico APC (1997), Balanço de 1996 e Perspectivas para 1997 da Indústria Cerâmica de Barro Branco, *Keramica*, Ano xxii, nº 222, Mar./Abr, pp. 47-48.

- Glaister, K e Thwaites, D. (1994), International Joint Ventures Formation: The Financial Services Sector, *The Services Industries Journal*, Vol. 14, pp. 438-454.
- Goodwin, J. e Elliott, C. (1995), Exporting Services: Developing a Strategic Framework, *Advanced Management Journal*, pp.21-28.
- Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Pub. Europa América.
- Hennart J. (1991), Control in MNEs: The Role and Price of Hierarchy, *Management International Review*, pp. 71-96.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, California, Sage Publications.
- ICEP (1991), *Cerâmique: Pavements e Revetements*, ICEP, Lisboa.
- ICEP (1994), *Como Competir na Indústria Cerâmica*, ICEP, Lisboa.
- Inácio, H. (1996), Análise aos sistemas de informação das empresas do sector cerâmico de revestimento e pavimento, Tese de Mestrado, Outubro, Coimbra.
- Jarillo, J. C.e Martinez, J. (1991) *Estratégia Internacional: Más Allá de la Exportacion*, McGraw-Hill Espanã, Madrid.
- Jesus, Avelino et al. (1992), *Introdução à Estratégia de Exportação*, Coleção Estratégias de Exportação, Vol. I e II, ISEG, Dezembro, Lisboa.
- Johanson, J. e Mattson, L. (1988), internationalization in industrial System - A Network Approach in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1977), Internationalization Process of the Firm in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol 7 nº 4, pp. 11-24.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1992), Management of Foreign Market Entry, *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, nº 3, pp. 9-27.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul (1975), The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.
- Kanter, R. M. (1994), Collaborative Advantage: The art of Alliances, *Harvard Business Review*, July - August, pp. 96-108.
- Keegan, J.W (1995), *Global Marketing Management*, 5th ed., Prentice Hall International.
- Killing, P. (1983), *Strategies for Joint Ventures Success*, Praeger, New York.
- Korhonen, H., Luosterinen, R. e Welch, L (1996), SMEs and Inward-Outward Patterns, *Management International Review*, Vol. 36, nº4, 4º Trimestre.
- Kotler, P. (1996), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9ª Ed., Prentice Hall International.
- Lendrevie, J. Lindon, D., Dionísio, P e Rodrigues, Vicente (1996), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, 6ª ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa.

- Leonidou, L. e Katsikeas, C. (1996), The Expert Development: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, pp. 517-551.
- Levitt, T. (1983), The globalization of markets, *Harvard Business Review*, May - June, pp. 92-102.
- Luostarinen, R. (1989), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. (1994), *Internationalization of Finish Firm and their Response to Global Challenges*, UNU/WIDER, Helsinki.
- Luostarinen, R. e Welch, L. (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Luostarinen, R. e Welch, L. (1990), *Internacional Bussiness Operations*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. e Helman, H. (1994), *The Internationalization Process and Strategies of Finnish Firms*, CIBR research paper Y-1, Helsinki school of economics, Helsinki.
- Machado, C. (1993), *Exportação e Desempenho Empresarial*, Dissertação de Doutorado, Universidade do Minho.
- Madsen, T. e Servais, P. (1997), The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary process?, *International Business Review*, Vol. 6, pp. 561-583.
- Maign, I. Lukas, B. (1997), Entry Mode Decisions: The Role of managers' Mental Method, *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, pp. 7-55.
- Martinez, J. e Jarillo, J. (1991), Coordination Demands of International Strategies, *Journal of International Business Studies*, pp. 429-444.
- McDougall, P., Shane, S. e Oviatt, M. (1994), Explaining the Formation of International New Ventures, *Journal of Business Studies*, PP45-64.
- Millington, A. e Bayliss, B. (1990/2), The Process of Internationalisation: Uk Companies in the EC, *Management International Review*, Vol. 30, pp. 151-161.
- Ministério da Indústria e Energia (1996), A Indústria Cerâmica Portuguesa no Horizonte 2015, *Keramica*, Ano XXII, nº 215, Jan/Fev, pp. 6-24.
- Moini, A. (1997), Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Global Marketing*, vol. 10, pp. 67-91.
- Monitor Company (1994), *Construir as vantagens Competitivas de Portugal*, Forum para a Competitividade, Lisboa.
- Naumann, E. e Lincoln, Douglas J. (1991), Non-Tarif Barriers and Entry strategy Alternatives: Strategic Marketing Implications, *Journal of Small Business Management*, April, pp.60-70.

- Nordstrom, K.A. (1990), *The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective*, Institute of International Business, Estocolmo.
- O'Grady, S. e Lane, H. (1996), The Psychic Distance Paradox, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 309-333.
- Ohmae, kenichi (1989), The Global Logic of Strategic Alliances, *Harvard Business Review*, March - April, pp.143-154.
- Oliveira, F. (1996), Oportunidades de Investimento em Tecnologias Energéticas no Subsector Industrial da Cerâmica de Barro Branco, *Keramika*, Ano XXII, nº 219, Set/Out, pp. 66-69.
- Pan, Y. (1994), Entering China Through equity Joint Ventures: A Comparison of Japanese, U.S., European and Hong Kong , *Journal of Asian Business*, Vol. 10. pp. 97-108.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategies*, Free press, Nova Iorque.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantages of Nations*, McMillan, Londres.
- Preto, M. (1996), *Portuguese equity Research: Sector Review Ceramics*, Santander Investments, Dezembro, Lisboa.
- Projecto, J. (1997), Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos: Mercado Português Crescente Espanhol, *Keramika*, Ano XXII, nº 222, Março /Abril , pp. 42-46.
- Reid, S. (1983), Firms Internationalization, Transaction Cost and Strategic Choice, *Internationalization Marketing Review*, Vol 1 nº 2.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Rivoli, P. e Salorio, E. (1996), Foreign Direct Investment and Investment Under Uncertainty, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp.335-357.
- Root, F. (1994), *Entry strategies for International Markets*, Lexington Mass: Lexington Books.
- Rosson, P.J. (1987), The Overseas Distribution Method: Performance and Change in a harsh Environment in: Reid e Rosson, (eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeser, Nova Iorque.
- Sá, Jorge V. e Amaral, M. C. (1996), *Os Alquimistas Modernos*, Ministério para a Qualificação e Emprego, IEFP, Junho, Lisboa.
- Sequeira, J. (1996), Uma Perspectiva da Cerâmica Estrutural Portuguesa, *Keramika*, Ano XXII, nº 222, Nov/Dez, pp. 99-103.
- Sequeira, J. (1998), Cerâmica portuguesa: Novos Rumos, *Keramika*, Ano XXIII, nº 227, Janeiro Fevereiro, P. 6-11.
- Serra, F.(1993), Identificação de Estratégias de Internacionalização: Um Estudo Empírico Aplicado ao Sector dos Mármore, Tese de Mestrado, ISEG.
- Shama, A. (1995), Entry Strategies of U.S. Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern European Countries, *California Management Review*, vol 37, pp. 90-109.

- Simões, V. C. (1996), Internationalization Process and Cooperative Arrangements: The Experience of Portuguese Firms, *Conferência da EIBA*, Estocolmo.
- Simões, V. C. (1997), A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a Internacionalização? in: Economia e prospectiva (ed), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Ministério da Economia, Vol. 1, Nº 2, Julho Setembro, pp. 17-32.
- Simões, V. C. (1997), Aulas de Gestão Internacional, ISEG, Lisboa.
- Simões, V. C. (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, CEDE, Associação Industrial Portuguesa, Lisboa.
- Simões, V. C. (1997), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE, Ministério da Economia, Lisboa.
- Sullivan, D. e Bauerschmidt, A. (1990), Incremental Internationalization: A test of Johanson and Vahne's Thesis, *Management International Review*, Vol 30, pp. 19-30.
- Taggart, J. H. e Michael M. (1993), *The Essence of International Business*, Hemel hempstead: Prentice Hall.
- Talman, S., Shankar, O. (1990), International Cooperative ventures Strategies: Outward Investment and Small Firms From NICS, *Management International Review*, Vol 30, pp. 299-315.
- Taoka, G. e Beeman (1991), *International Business: Environments, Institution and Operations*, New York.
- Terpstra, V. e Sarathy, R. (1994), *International Marketing*, 6th Ed. Dryden Press.
- Tung, R. e Miller, E. (1990/1), Managing in the Twenty-First Century: The Need for Global Orientation, *Management International Review*, Vol. 30, pp. 5-18.
- Turnbull, P. (1987), A challenge to the Stages Theory of the Internationalization process, in: Buckley e Gauri (ed), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, Londres.
- Vernon, R. e Wells, L. (1991), *The Manager in the International Environment*, 6th Ed., Printice Hall.
- Viana, C. e Hortinha, J. (1997), *Marketing Internacional*, 1ª Ed., Dezembro, Edições Sílabo.
- Weigard, R. (1983), International Investments: Weighing the Incentives, *Harvard Business Review*, July - August, pp. 146-152.
- Young, S., Hamill, J., Colin e Davies, J. (1989), *International Market Entry and Development*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall.
- Zaby, A. (1996), Comparative Analysis of Export Oriented and Foreign Production Oriented Firms' Foreign market Entry Decision: A Coment, *Management International Review*, Vol 36, pp. 281-284.



Brasília, 4 de maio de 1978

Assunto: Projeto de Questionário

Excelência,

Em resposta a sua solicitação de 27 de abril de 1978, informo que o Projeto de Questionário para a Pesquisa de Opinião da População Brasileira, em andamento, encontra-se em fase de revisão e será encaminhado para a Comissão de Planejamento e Organização da Pesquisa em maio de 1978.

Estarei enviando em anexo um projeto de Questionário para a Pesquisa de Opinião da População Brasileira, em andamento, e um projeto de Questionário para a Pesquisa de Opinião da População Brasileira, em andamento, e um projeto de Questionário para a Pesquisa de Opinião da População Brasileira, em andamento.

Estrutura do Questionário

O questionário é dividido em duas partes: a primeira, que contém as perguntas de natureza geral, e a segunda, que contém as perguntas de natureza específica. A primeira parte é composta por 10 perguntas e a segunda parte é composta por 10 perguntas.

1. Qual o seu nome completo?

Nome

2. Qual o seu endereço completo?

Endereço

3. Qual o seu estado de origem?

Estado

4. Qual o seu sexo?

Sexo

«Empresa»
A/C da Direcção
«Morada»
«c_postal»

Lisboa, 4 de Maio de 1998

Assunto: Projecto de investigação

Exmos, Senhores,

O CEGE é o centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, que tem ao longo dos anos prestado uma inegável colaboração às empresas portuguesas no âmbito da ligação Universidade - Empresa.

Está em curso um projecto que visa conhecer as formas de internacionalização das Empresas da Indústria da Cerâmica Portuguesa, o que exige a obtenção de informação directamente das empresas. Neste sentido, utilizamos para o efeito um questionário (em anexo), solicitando a V.Exas. a melhor colaboração na sua resposta.

A informação nele contida será apenas divulgada de um modo agregado, após tratamento estatístico garantindo-se a confidencialidade das informações prestadas. Solicitamos a devolução do questionário depois de preenchido se possível até ao dia 18 de Maio de 1998, para :

CEGE - Centro de Estudos de Gestão
Sala: 607
Rua Miguel Lupi, 20
1200 Lisboa

Agradecemos antecipadamente a colaboração prestada, indispensável para o sucesso deste projecto, apresentando os nossos melhores cumprimentos

A Direcção

(Prof. J. Augusto Felício)

-Coordenador do projecto

(Rui Dias Fernandes)

Carta Recordatória

Lisboa, 2 de Junho de 1998

Assunto: Projecto de Investigação

Exmos. Senhores,

Vimos junto de V.Exas. solicitar o favor da resposta ao questionário que remetemos em 4 de Maio último, por forma a que possámos desenvolver o projecto de investigação sobre "a Internacionalização das Empresas da Indústria Cerâmica em Portugal.

Salientamos o facto de a maioria das questões requererem apenas a colocação de uma cruz como resposta, o que reduz francamente o tempo despendido.

Referimos, mais uma vez, a garantia da total confidencialidade das informações prestadas.

Apelamos para a devolução do questionário, se possível, até ao dia 19 de Junho de 1998, para :

Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)

CEGE - Centro de Estudos de Gestão

Sala: 606

Rua Miguel Lupi, 20

1200 Lisboa

Com os melhores cumprimentos,

A Direcção

Coordenador do projecto

(Prof. J. Augusto Felício)

(Rui Dias Fernandes)

Questionário

O Processo de Internacionalização das Empresas da Indústria Cerâmica Portuguesa

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho sobre o Processo de internacionalização das Empresas da Indústria Cerâmica Portuguesa.

Será garantida a confidencialidade de todas as informações prestadas

Agradecemos a devolução do questionário se possível até ao dia 19 de Junho de 1998, para:

**Instituto Superior de Economia e Gestão
CEGE - Centro de Estudos de Gestão (ISEG)
Sala - 606
Rua Miguel Lupi, 20
1200 Lisboa**

Telefone - (01) - 3970264 / 3925954

Fax (01) - 3979318

Quem deve responder?

Tendo em conta as características do questionário e a informação pretendida, pensamos que a resposta deverá caber à Direcção da empresa, designadamente o responsável pelo desenvolvimento de negócios internacionais.

O questionário inclui quatro diferentes tipos de perguntas:

1. perguntas de resposta numérica;
2. perguntas de escolha múltipla, onde deve assinalar com um cruz o(s) quadrado(s) correspondente(s) à(s) resposta(s) a escolher
3. perguntas onde se pretende obter respostas utilizando uma determinada escala. Nesses caso deverá assinalar com uma cruz o numeral que melhor corresponde à sua avaliação;
4. perguntas abertas onde se pretende que escreva as observações que considerar relevantes.

Interpretamos do seguinte modo as Formas de Operação no Mercado Externo:

Exportação indirecta - A empresa vende os seus produtos a intermediários nacionais que depois os fazem chegar ao mercado externo;

Exportação dependente - A empresa funciona com subcontratada. A Empresa limita-se a fabricar os produtos definidos pelas empresas estrangeiras que os encomendam;

Exportação directa - A empresa vende directamente os seus produtos para clientes externos, agentes ou representantes no estrangeiro;

Contratos de licença, Franchising, Gestão, ... - Referimo-nos aos casos em que a empresa concede contratos de licença, actua como franquedora ou assume a gestão de empresas;

Joint ventures - associação entre duas ou mais empresas para a criação de uma nova entidade empresarial;

Filial comercial - Corresponde à criação de uma presença própria no mercado, com uma actividade basicamente comercial;

Filial produtiva - Empresas do grupo ou associadas com actividade industrial no estrangeiro responsáveis pela produção total ou parcial do produto.

Questionário

1 - Informação Geral sobre a empresa

1.1 - Denominação Social: _____

1.2 - Morada : _____

1.3 - Telefone: _____ Fax: _____

1.4 - Ano da Constituição da Empresa: _____

1.5 _____ - Capital

Social: _____

1.6 - A empresa esta integrada em algum "grupo económico"?

Sim ☐

Não ☐

se respondeu sim, indique o nome? _____

1.7 - Como classifica a sua empresa?

Familiar ☐

Não Familiar ☐

1.8 - O número total de efectivos ao serviço na empresa em 31/12/1997?

Portugal
Estrangeiro
Total

1.9 - O volume de negócios (em contos) em 1997 foi de? _____

1.10 - Existe um departamento comercial (marketing) na empresa?

Sim ☐

Não ☐

Se respondeu afirmativamente, indique o número total de efectivos?

Portugal
Estrangeiro
Total

1.11 - Há quanto tempo foi criado o departamento comercial?

Menos de 1 ano ☐ 1 a 4 ☐ 5 a 7 ☐ 8 a 10 ☐ Mais de 10 ☐

2 - Experiência Internacional

2.1 - O contributo das actividades externas (vendas, prestações de serviços, etc.,) no volume de negócios total da empresa, em 1997, foi de?

Até 5% ☐ 6%-10% ☐ 11% a 30% ☐ 31% a 50% ☐ Mais de 50% ☐

2.2 - Nos últimos 3 anos o volume de negócios no mercado externo?

Subiu ☐ Manteve ☐ Diminuiu ☐

2.3 - Indique qual o significado, expresso em percentagem, dos mercados a seguir mencionados relativamente ao volume de negócios da empresa em 1997?

	0%	1-9%	10-24%	25-49%	50% ou mais
Portugal					
Espanha					
Alemanha					
França					
Outros países da União Europeia					
América do Norte (EUA e Canadá)					
América do sul					
Países Europeus (Fora da União Europeia)					
Países Asiáticos					
África					
Outros					

2.4 - Indique, para cada um dos mercados em que actua, numa escala de 1 (primeira forma de entrada) a 6 (forma de actuação actual), o modo de evolução das formas de entrada da sua empresa? Exemplo, se a primeira forma de actuação em Espanha foi a exportação indirecta marque 1, se depois, nesse mesmo mercado, a empresa exportou de forma directa marque 2, e assim sucessivamente.

	Exportação Indirecta	Exportação directa	Contrato; Licença, gestão, Franchising	Joint Ventures	Filial Comercial	Filial Produtiva
Espanha						
Alemanha						
França						
Outros países da União Europeia						
América do Norte (EUA e Canadá)						
América do sul						
Países Europeus (Fora da União Europeia)						
Países Asiáticos						
PALOP						
Outros países Africanos						
Outros: _____						

2.5 - Qual o peso relativo, das seguintes formas de entrada no mercado externo, no conjunto das actividades internacionais (conjunto das exportações a partir de Portugal, prestação de serviços no estrangeiro, etc...), em 1997?

	0%	1-9%	10-29%	30-49%	50-80%	80%-100
Exportação indirecta						
Exportação dependente						
Exportação directa						
Licenças						
Joint - Ventures						
Filiais comerciais						
Filiais produtivas						
Alianças estratégicas						

As questões 2.6 a 2.10 destinam-se apenas a empresas que possuem Joint Ventures, Filiais comerciais e / ou produtivas no exterior

2.6 - Qual o número de Joint- Ventures que possui no exterior?_____

2.7 - Qual o número de filiais comerciais que possui no exterior?_____

2.8 - Qual o número de filiais produtivas que possui no exterior?_____

2.9 - O contributo das filiais comerciais no exterior no volume de negócios da empresa, em 1997, foi de ?

Até 5% ☐ 6%-10% ☐ 11% a 30% ☐ 31% a 50% ☐ Mais de 50% ☐

2.10 - A produção efectiva no exterior corresponde a que percentagem do volume total de negócios da empresa?

Até 5% ☐ 6%-10% ☐ 11% a 30% ☐ 31% a 50% ☐ Mais de 50% ☐

3 - Motivações e Condicionantes do Processo de Internacionalização

3.1 - Indique numa escala de 1 (menos importante) a 5 (muito importante) as principais motivações que levaram a empresa a actuar em mercados externos?

- Objectivo de crescimento da empresa
- Diversificação de riscos
- Obtenção de economias de escala
- Limitações do mercado doméstico
- Resposta a concorrentes
- Acompanhamento de clientes
- Aproveitamento da capacidade disponível
- Abordagem por empresa estrangeira
- Incentivos governamentais
- Acesso a conhecimentos tecnológicos
- Porque o mercado externo é mais rentável
- Outras:_____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

3.2 - Indique numa escala de 1 (menos importante) a 5 (muito importante) as principais condicionantes para a empresa do processo de internacionalização?

Dimensão insuficiente
 Insuficiência de Recursos financeiros
 Insuficiência de Recursos Humanos
 Conhecimento limitado dos mercados
 Dificuldades de controlo de gestão
 Reduzida mobilidade dos quadros
 Conhecimento limitado dos mercados
 Capacidade de inovação limitada
 Dificuldades de identificação de parceiros locais
 Insuficientes apoios ao investimento
 Insuficientes apoios à exportação
 Imagem dos produtos portugueses
 Política governamental (portuguesa)
 Diferenças culturais entre os mercados
 Taxa de câmbio do escudo
 Situação política e social (país de destino)
 Concorrência muito forte
 Restrições às importações
 Dificuldades de financiamento
 Normas fiscais nos mercados de destino
 outras: _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

4 - A Estrutura e a Gestão Comercial

4.1 - Qual é o departamento responsável pela coordenação das operações em mercados externos?

Presidente da empresa
 Departamento comercial
 Departamento de exportação
 Outro departamento _____

4.2 - Em 1997, qual a percentagem das vendas de produtos da empresa no ou para o mercado externo, em que foi utilizada marca própria da empresa?

0% ☐ 1 a 10% ☐ 11 a 30% ☐ 31 a 60% ☐ 60 a 100% ☐

Se na alínea 4.2 indicou mais que "0%", responda à questão 4.3

4.3 - O produto vendido no mercado externo é o mesmo que é vendido no mercado interno?

Sim ☐ Não ☐

4.4 - Indique numa escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante), a importância das seguintes formas de promoção utilizadas pela empresa junto de clientes estrangeiros, nos últimos 3 anos?

Presença em feiras no estrangeiro
Presença em feiras em Portugal
Publicidade no ponto de venda
Marketing directo junto de distribuidores / clientes finais
Publicidade na comunicação social
Outras _____
—

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5



4.5 - Qual a percentagem do volume de negócios gastos em promoção ou publicidade dos seus produtos?

Menos 1% ☐ 1 a 5% ☐ 5% a 10% ☐ Mais de 10% ☐

5 - Concorrência e Comércio Externo

5.1 - Indique numa escala de 1 (sem significado) a 5 (muito forte), a localização dos seus concorrentes mais directos?

Portugal
Espanha
Alemanha
França
Reino Unido
Outros países da União Europeia
Países Europeus (que não os da União Europeia)
América do Sul
América do Norte (EUA e Canadá)
Países Asiáticos
Outros: _____
—

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

5.2 - A empresa alguma vez recorreu a incentivos (PAIEP, RETEX, PEDIP,etc) para vender os seus produtos no estrangeiro?

Sim ☐ Não ☐

5.3 - Indique a sua opinião sobre os incentivos existentes em Portugal?

Muito positiva ☐
Positiva ☐
Adequado ☐
Negativa ☐
Muito negativa ☐



6 - Perspectivas de actuação

6.1 - Quais as perspectivas futuras de evolução (5 anos) do peso relativo das actividades internacionais no volume de negócios da sua empresa?

0% ☐ 1 a 10% ☐ 11% a 30% ☐ 31% a 60% ☐ 60 a 100% ☐

6.2 - Indique numa escala de 1 (fraco desenvolvimento) a 5 (grande desenvolvimento) quais as perspectivas de desenvolvimento dos negócios da sua empresa, num horizonte temporal de 5 anos, em cada mercado em que actua?

Espanha
França
Alemanha
Outros países da União Europeia
América do Norte (EUA e Canadá)
América do sul
Países Europeus (Fora da União Europeia)
Países Asiáticos
África
Outros _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

6.3 - Indique numa escala de 1 (diminuição significativa) a 5 (aumento significativo) o modo como irão evoluir para a empresa as formas de entrada no estrangeiro, num horizonte temporal de 5 anos?

Exportação indirecta
Exportação dependente (subcontratação)
Exportação directa
Contratos: licença, gestão, franchising
Filial comercial
Filial produtiva
Alianças estratégicas

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Preenchido

por: _____

Função: _____

Telefone _____ Fax _____ E-Mail _____

Lisboa, 4 de Maio de 1998

Muito obrigado pela sua colaboração.